Innovation en milieu de travail en Europe : Revue de documents et résultats d'études de cas

Document de référence sur les
enseignements tirés de l'innovation en milieu de travail

Péparé par le
Centre canadien du marché du travail et de la productivité
Pour la Direction générale de l'évaluation et de l'exploitation de données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
Mai 1997

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION 1

1. GÉNÉRALITÉS 1

II. REVUE DE DOCUMENTS 3

1. GÉNÉRALITÉS 3
2. THÈMES INTÉRESSANT L'INNOVATION EN MILIEU DE TRAVAIL 5

III. RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS 13

1. RÉSULTATS GÉNÉRAUX DES ÉTUDES DE CAS 13

IV. CONSÉQUENCES POUR LE CANADA 19

V. ÉTUDES DE CAS 21

RÉSUMÉS D'ÉTUDES DE CAS 21

1. GENERAL MOTORS CORPORATION EN AUTRICHE ET EN ALLEMAGNE (SHIRE, 1994) 21
2. NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LE DOMAINE DES PRODUITS CHIMIQUES, DU GÉNIE ET DES FINANCES EN GRANDE-BRETAGNE, AU CANADA, EN ALLEMAGNE ET EN ITALIE (SMITH, 1994) 24
3. VICKERS PLC (ROYAUME-UNI) – COMMUNICATION AVEC LES EMPLOYÉS (HUGHES, 1988) ... 27
4. GOTHIA TOBAK ET LE SYNDICAT DES TRAVAILLEURS SUÉDOIS DE L'ALIMENTATION (LEVINSON, 1996) 28
5. NOUVELLES TECHNOLOGIES ET RESTRUCTURATION À LA BRITISH COAL (LEMAN ET WINTERTON, 1991) 31
6. AUX ASSURANCES ET CFDT, CFTC ET CFE-CGC (EIRR 201, OCTOBRE 1990) 33
7. BMW REGENSBURG - RÉORGANISATION DES POSTES DE TRAVAIL (EIRR 197, JUIN 1990) .. 34
8. BMW - NOUVELLES CONDITIONS DE RÉMUNÉRATION ET DE TRAVAIL (EIRR 271, AOÛT 1996) 36
9. NOUVELLE POLITIQUE DE RELATIONS INDUSTRIELLES CHEZ RENAULT (EIRR 194, MARS 1990) 38
10. WATERFORD CRYSTAL (EIRR 187, AOÛT 1989, ET 239, DÉCEMBRE 1993) 40
11. ADAM OPEL AG (EIRR 187, AOÛT 1989) 42
12. ANALOG DEVICES, LIMERICK (IRLANDE) (EIRR 270, JUILLET 1996) 44
13. BREMER LANDESBANK ET HORAIRE VARIABLE (EIRR 230, MARS 1993) 45
14. TELECOM ITALIA - PERTES D'EMPLOI ET EXCÉDENTS DE PERSONNEL (EIRR 261, OCTOBRE 1995) 46
15. BP EXPLORATION ET PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES (EIRR 269, JUIN 1996) 47
16. INI/TENEO - LE SECTEUR PUBLIC ESPAGNOL DE LA MÉTALLURGIE MODERNISE SES RELATIONS INDUSTRIELLES (EIRR 243, AVRIL 1994) 50
17. SMITHKLINE BEECHAM, RÉORGANISATION EN FRANCE (EIRR 265, FÉVRIER 1996) 52
18. ENTENTE SUR LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS DE ZANUSSI (EIRR 217, FÉVRIER 1992) ... 54
19. ENTENTE EN MATIÈRE DE FLEXIBILITÉ ENTRE TELDEC ET IG METALL (EIRR 232, MAI 1993) . 55

VI. BIBLIOGRAPHIE 58

I. INTRODUCTION

I . GÉNÉRALITÉS

Ce rapport présente un aperçu des principaux thèmes des documents consacrés à l'innovation en milieu de travail en Europe ainsi que les principaux résultats de certaines études de cas consacrées à la nature et aux effets des innovations en milieu de travail.

La section II présente une brève analyse de l'intérêt qui a été récemment manifesté pour l'innovation en milieu de travail, expose les avantages de l'étude de cas comme méthode d'analyse et présente certains des principaux thèmes abordés dans les ouvrages spécialisés. La section III résume les résultats des études de cas examinées dans ce rapport. La section IV porte sur les conséquences de l'expérience européenne pour le Canada. La section V contient des résumés de certaines des études de cas les plus intéressantes/représentatives de l'innovation en milieu de travail en Europe. La section VI est la bibliographie.

II. REVUE DE DOCUMENTS

I. GÉNÉRALITÉS

Intérêt manifesté pour l'innovation en milieu de travail

La récession et l'accroissement de la concurrence mondiale ont contribué à orienter beaucoup d'analyses sur la façon dont l'organisation et l'aménagement du milieu de travail influencent la productivité de l'entreprise. Les analyses des méthodes de travail et de l'organisation des relations entre les travailleurs eux-mêmes et entre les travailleurs et les machines ou le matériel auxquelles on se livre actuellement visent à trouver des moyens de maximiser la production et la productivité. Certaines études comportent également un caractère social en ce qu'on s'y intéresse à la façon dont l'organisation et l'aménagement du milieu de travail peuvent améliorer la qualité de l'expérience du travail – conditions de travail et niveau de vie – des travailleurs.

Aux micro-analyses de l'entreprise s'ajoutent des analyses par branche ou secteur d'activité ou des analyses nationales consacrées aux modèles d'organisation et d'aménagement des milieux de travail. Dans un cas comme dans l'autre, on s'intéresse à l'incidence sur le milieu de travail de conditions et de tendances économiques, sociales et politiques plus générales. Au nombre de ces facteurs, les systèmes de relations industrielles – négociation collective, législation et politique de réglementation, etc. – et leurs répercussions sur le milieu de travail suscitent un intérêt tout particulier. Dans un ouvrage récent (1994) intitulé The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership Among Labour, Management, and Government, Kochan et Osterman avancent une thèse visionnaire de réforme du milieu de travail et d'innovation en Amérique du Nord fondée sur la poursuite d'intérêts mutuels pour assurer la viabilité à long terme de l'économie.

Les ramifications et les tendances des analyses sont nombreuses; en témoignent, par exemple, l'intérêt marqué, particulièrement en Amérique du Nord, pour le style de production soi-disant japonais, les débats entourant la question de l'assouplissement des régimes de travail et les études sur la qualité de la vie au travail, qui sont presque devenus des sujets autonomes de spécialisation universitaire. Ils sont néanmoins unis par la notion que le milieu de travail est pour ainsi dire un «outil neutre» qui peut être organisé, transformé, modifié, etc. en fonction, par exemple, des besoins économiques, sociaux ou politiques.

À ces études s'opposent celles dans lesquelles les relations en milieu de travail sont analysées du point de vue de la façon dont les travailleurs sont contrôlés ou

amenés autrement à travailler dur et de la façon dont les relations entre les patrons et les travailleurs sont organisées et entretenues. Dans ce cas, les relations en milieu de travail sont vues comme une manifestation des caractéristiques essentielles définissant la société et l'économie : un système capitaliste de propriété et de production et l'assujettissement du travailleur au propriétaire/dirigeant de l'entreprise. Dans ces études, les relations entre les travailleurs et les propriétaires/dirigeants sont considérées comme conflictuelles. Entrent dans cette catégorie l'ouvrage Travail et capitalisme monopoliste (1976), où Braverman étudie comment on organise les travailleurs et les milieux de travail en vue d'accroître la production ainsi que les travaux de Burawoy (1979), qui se demande comment on convainc les travailleurs de coopérer à leur propre subordination.

Méthodologie des études de cas

Cette revue s'intéresse principalement aux documents fondés sur des analyses de cas. Il convient donc de décrire brièvement ici les avantages des analyses d'études de cas dans l'étude des pratiques et de l'organisation du milieu de travail. Edwards *et al.* (1994) sont d'avis que la meilleure justification de l'approche fondée sur les études de cas réside dans les généralisations qu'on peut faire en établissant des liens analytiques entre des processus sociaux. S'appuyant sur Mitchell (1983), il compare ces généralisations à celles qui peuvent être tirées d'analyses quantitatives – les recherches-sondages, par exemple – fondées sur la représentativité statistique de l'étude.

Selon Edwards, il est possible de faire des généralisations à partir d'études de cas

- fondées sur la découverte de formes cachées de comportement comme le sabotage en milieu de travail;
- en mettant en évidence des cas critiques qui confirment ou infirment le phénomène;
- en isolant des mécanismes causaux du phénomène et en montrant comment les tendances se manifestent;
- qui expliquent des variations;
- qui aident à comprendre la nature et les sources de variation d'une activité.

Nous nous sommes donc appuyés sur les résultats de certaines études de cas européennes pour mettre en relief les causes, la nature, les effets et les facteurs clés de réussite de l'innovation en milieu de travail, en gardant à l'esprit les enseignements qu'on pourrait en tirer au Canada.

Du fait même de leur nature, les études de cas permettent des analyses approfondies de milieux de travail et en donnent une idée en fonction de facteurs critiques observés pendant la période d'étude. Toutefois, les organisations et les

conditions changent perpétuellement. Cette revue porte principalement sur des études de cas récentes, mais elle ne s'y limite pas. La valeur d'une étude de cas ne tient pas tant à son actualité qu'à la finesse et la profondeur de son analyse. Ainsi, il pourrait arriver qu'une étude de cas faite en 1996 ne donne plus une image fidèle de la situation en 1997.

2. THÈMES INTÉRESSANT L'INNOVATION EN MILIEU DE TRAVAIL

Variations nationales

Les analystes qui s'intéressent à l'évolution nationale ou sectorielle de l'organisation des milieux de travail peuvent souvent dire quels sont les grands facteurs structurels qui expliquent l'orientation générale d'une réforme des milieux de travail. Nous présentons ci-dessous quelques exemples d'analyse de facteurs nationaux et sectoriels d'adaptation de l'innovation en milieu de travail.

Suède

Dans son analyse de la situation suédoise, Kjelberg (1992) a relevé les facteurs sociaux qui ont amené les employeurs suédois à modifier l'organisation des milieux de travail : une industrie axée sur l'exportation forcée de s'assouplir et de réduire ses coûts; un faible taux de chômage donnant une grande importance au recrutement et au maintien en poste des travailleurs; et un système de bien-être à l'origine de problèmes d'absence-maladie.

Selon Kjelberg, des variations régionales de ces facteurs en Suède même expliquent qu'on ait adopté des stratégies différentes à l'égard de l'organisation des milieux de travail au sein d'une même entreprise (Volvo, notamment). À ses yeux, l'attitude actuelle des employeurs, qui souhaitent affaiblir le rôle des syndicats et renoncer en partie au régime de coopération et d'entente fondé sur une autoréglementation centralisée au profit d'une législation, menace sérieusement les relations de coopération entre les syndicats et les patrons, qui sont le fondement du modèle suédois.

Italie

Ferner et Hyman (1992) ont étudié les conséquences de la restructuration de l'économie italienne dans les années 70 sur les stratégies de gestion et les relations industrielles des entreprises. Des employeurs italiens ont adopté une stratégie qui a consisté à assouplir graduellement les niveaux de rémunération et d'emploi. Les employeurs et les syndicats ont été préparés à s'engager dans une gestion du changement fondée sur la coopération. Les relations

industrielles en Italie ayant été peu institutionnalisées, mais conflictuelles, cette évolution n'a pas manqué d'intriguer les auteurs.

Ferner et Hyman estiment que cette nouvelle attitude peut tenir à divers facteurs comme i) l'affaiblissement général des syndicats dans les années 70, qui a réduit la «menace» d'un partage du pouvoir et prédisposé les syndicats à adopter une attitude plus modérée face aux assouplissements demandés par les entreprises; et ii) l'affaiblissement de l'État italien, qui a donné naissance à des coalitions entre classes et suscité un consensus social qui écartait la possibilité d'une approche plus «thatchériste» des relations industrielles.

Ferner et Hyman (1992) ont également cherché à expliquer les variations qu'ils ont pu observer dans le cadre de l'expérience italienne. Selon eux, ces variations peuvent tenir à divers facteurs :

- différences de situation commerciale des employeurs (les employeurs soumis à de fortes pressions de la concurrence, par exemple, ont davantage tendance à adopter une approche unilatérale);
- variations sectorielles;
- niveau de diversification de la production et possibilité de participation aux bénéfices;
- antécédents syndicaux (existence, par exemple, d'un syndicat avec lequel la direction croit être en mesure de traiter).

Les auteurs ont constaté qu'aucun de ces facteurs ne permet d'expliquer les variations à lui seul, d'une manière pleinement satisfaisante. Ils observent néanmoins que l'instabilité du mode de gestion coopératif pourrait jouer un rôle, surtout que les pressions issues du marché commun européen, la mondialisation de la concurrence et l'internationalisation de la production continuent de croître. Leur analyse donne à penser que l'innovation en milieu de travail pourrait bien en fait être liée à l'existence de «circonstances favorables» et se révéler très instable quand les circonstances changent.

Allemagne

L'analyse de Jacobi (1992) de la façon dont le style allemand de participation des travailleurs complète la représentation institutionnalisée des travailleurs fournit un autre exemple de l'importance des facteurs «nationaux».

Comparaisons internationales

L'effet des pratiques et des valeurs de la société sur la nature des changements en milieu de travail est également mis en évidence dans l'étude que Muller-Jentsch et Sperling (1995) ont consacrée à l'adoption de nouvelles technologies d'information dans les banques britanniques, allemandes et suédoises et à la nature de la participation des employés au processus. Les

auteurs soutiennent qu'une utilisation optimale de la technologie de l'information passe par l'engagement et l'acceptation des travailleurs. Les caractéristiques des systèmes nationaux et locaux de relations industrielles exercent néanmoins un effet marqué sur la possibilité pour la direction d'obtenir l'engagement des travailleurs et des syndicats. Cela explique que les régimes de négociation, de consultation et d'association des travailleurs lors de la mise en place de technologies de l'information aient beaucoup varié d'un pays à l'autre. La Grande-Bretagne, dont les systèmes de consultation sont les moins bien développés et où les relations industrielles ont un caractère très conflictuel et sont marquées par un manque de confiance, était le pays le moins bien placé des trois pour profiter de la compétence et de la motivation des travailleurs.

Tendances à la convergence

Aux travaux consacrés principalement à l'incidence des différences nationales (systèmes de relations industrielles, stratégies de gestion, etc.) sur l'innovation en milieu de travail et sur les différences des milieux de travail, s'opposent les études dans lesquelles on soutient que la souplesse accrue dont doivent faire preuve les entreprises est une source de convergence, bien que quelques variations subsistent. Sur le plan fonctionnel, cette souplesse se traduit par une extension des tâches des travailleurs de la production, une plus grande flexibilité des pratiques de travail, etc. Du point de vue de la flexibilité numérique, les stratégies comprennent l'emploi de travailleurs occasionnels ou de travailleurs à temps partiel, les mises à pied, etc.

Dans une étude de cas ayant porté sur neuf usines européennes de fabrication de moteurs appartenant à quatre entreprises différentes, dans quatre pays différents, Mueller (1991) a constaté que l'adoption de technologies nouvelles a donné une importance accrue aux nouvelles compétences et amené les entreprises à créer de nouveaux postes de production spécialisés. S'agissant de la flexibilité fonctionnelle, il a relevé des tendances générales communes dont voici des exemples :

- attribution de nouvelles responsabilités aux travailleurs de la production;
- réorganisation de la maintenance et du contrôle de la qualité;
- flexibilité des travailleurs de métier;
- programmes de formation d'opérateurs spécialisés;
- sensibilisation des travailleurs qualifiés à leur statut.

Au nombre des facteurs de convergence relevés par Mueller (1991) signalons :

- l'accroissement de la concurrence;
- l'évolution de plus en plus rapide des produits commercialisés;
- la mondialisation des technologies de production, du développement des produits et des activités manufacturières;

- les pressions en faveur de l'adoption d'un système de production de type japonais.

Il n'est pas possible de parler du contexte européen d'innovation en milieu de travail sans aborder la question des changements apportés par la Communauté européenne et des tentatives d'harmonisation de la législation nationale des pays membres et d'adoption de normes internationales. L'adoption, en 1989, de la Charte des droits sociaux fondamentaux a marqué une étape importante, sur le plan politique, de la mise en place de mécanismes de négociation collective, d'information, de consultation et de participation mieux coordonnés dans toute la Communauté européenne. La mondialisation des activités économiques des entreprises et l'apparition de technologies nouvelles ajoutent aux pressions qui s'exercent sur les pratiques nationales, régionales et locales. En dépit de ces facteurs, toutefois, des différences notables subsistent à tous les niveaux. Ainsi, le mode d'adoption et de gestion des changements en milieu de travail peut mener à des résultats différents.

Dans leur étude des mesures en faveur de l'harmonisation, Clarke et Bamber (1994) ont noté que certains pays ont adopté des positions très différentes en matière d'harmonisation et constaté que les pressions exercées par la concurrence et les pressions politiques ont déterminé des changements considérables des caractéristiques et des pratiques nationales et que la conjoncture économique internationale continue d'exercer la principale influence sur les systèmes de relations industrielles des pays. Des différences marquées subsistent toujours, et les gouvernements, les employeurs et les syndicats conservent une grande latitude en ce qui concerne les choix stratégiques qui peuvent être faits pour modifier le cours des choses.

La prédominance croissante des multinationales dans l'économie mondiale est un autre facteur qui a reçu beaucoup d'attention. La mondialisation croissante de la production des multinationales a fourni des occasions d'établissement de contacts entre les syndicats et la direction des multinationales. De nombreuses tentatives d'établissement de contacts mixtes à l'intérieur des entreprises ont été faites dès les années 60 et 1970.

De tels contacts ont bénéficié par exemple d'un soutien structurel en France, où le gouvernement socialiste élu en 1981 s'est montré très intéressé à améliorer la représentation des travailleurs dans les multinationales. Ainsi, les «lois Auroux» prévoyaient la création de comités d'entreprise de groupe couvrant des groupes entiers d'entreprises. Cette mesure a apparemment contribué à favoriser, dans les multinationales, les échanges de renseignements entre les parties, et elle a été renforcée par l'intérêt personnel de certains présidents d'entreprise. Des mécanismes analogues d'échange de renseignements et de consultation entre les parties ont commencé à être adoptés dans d'autres pays d'Europe. La France et l'Allemagne, qui ont tous deux une législation sur les comités

d'entreprise de groupe, demeurent néanmoins les leaders en cette matière. Il se pourrait bien qu'il s'agisse là d'une condition préalable aux initiatives internes. (On trouvera des renseignements au sujet de la représentation des employés dans les multinationales dans la European Industrial Relations Review (EIRR), n° 228, janvier 1993, p. 13-19.)

La diminution générale des contacts au niveau des multinationales qui a été observée dans les années 80 a été imputée à la restructuration, au chômage et aux différends entre les parties. On a également noté que les employeurs craignaient peut-être d'être amenés à faire des négociations collectives multinationales et que les syndicats nationaux hésitaient à céder des pouvoirs à des organismes internationaux. Sous l'effet de la récession et des différences déjà marquées entre la législation et l'organisation des relations industrielles des divers pays, l'intérêt pour la question a fléchi.

Appui des travailleurs à l'innovation en milieu de travail

Les travaux sur les transformations des milieux de travail portent dans une large mesure sur la question de savoir si les travailleurs acceptent et appuient les changements ou s'y opposent. Des études de cas et des écrits théoriques ont été consacrés aux raisons d'obtenir la coopération et l'appui des travailleurs et à la façon d'y parvenir. S'appuyant sur des résultats d'enquêtes en milieu de travail en Grande-Bretagne, Daniel et Hogarth (1990) ont cherché à voir pourquoi les travailleurs appuient apparemment plus facilement les changements technologiques que les changements organisationnels, et ils sont parvenus à la conclusion, après avoir mené des études de cas, que la faveur relative dont jouissent les changements technologiques tient aux facteurs suivants :

- les nouvelles technologiques sont vues comme un progrès;
- le matériel amélioré présente des avantages concrets et démontrables;
- les nouvelles technologies donnent un avantage concurrentiel à l'entreprise;
- les nouvelles technologies sont synonymes de confiance dans l'avenir, de perspectives d'emploi et de sécurité;
- l'adoption de nouvelles technologies tend à avoir un effet cumulatif.

Les changements organisationnels, par contre, sont assimilés par les travailleurs à quelque chose de négatif – à une mesure prise pour corriger des erreurs ou des lacunes du passé. De plus, les travailleurs auraient tendance à y voir une cause d'intensification du travail et un risque de perte d'emploi sans avantages correspondants. Enfin, leur adoption aurait tendance à être discontinue, ce qui crée une rupture avec des façons habituelles de faire.

La question de l'innovation en milieu de travail entre également en jeu dans la création de nouveaux établissements. Beaumont et Hunter (1991) ont étudié

comment une papetière dont la stratégie commerciale était fondée sur l'amélioration de la qualité a utilisé le processus de sélection et de recrutement d'un nouvel établissement en Écosse pour réunir des travailleurs compatibles et présentant un niveau élevé de motivation, d'engagement et de souplesse.

L'étude de cas de Hamblin (1995) sur l'attitude du personnel de bureau d'une entreprise britannique à l'égard du télétravail a révélé que les travailleurs préféraient travailler une partie de la semaine à la maison et une autre partie au bureau. Un peu plus de la moitié des travailleurs ont indiqué qu'ils préféreraient un régime de travail en vertu duquel ils passeraient une partie de leur temps de travail à la maison et une autre partie au bureau de l'employeur. Moins de 40 % ont indiqué qu'ils préféreraient travailler uniquement dans les bureaux de l'employeur. Au nombre des avantages présentés par le travail à la maison figuraient la liberté, la possibilité de s'occuper des enfants après l'école et pendant les vacances scolaires, etc.

Stabilité et innovation en milieu de travail

Les progrès et les succès de l'innovation en milieu de travail en Europe n'ont pas toujours été synonymes de sécurité d'avenir. En fournit l'exemple le plus notable la fermeture des usines Volvo de Kalmar et d'Uddevalla, en Suède, qui étaient pourtant reconnues à l'échelle mondiale pour leur organisation novatrice du travail et une spécialisation flexible associant la production et l'orientation vers la clientèle.

Martin (1995) fait un compte rendu de la mise en œuvre de formes novatrices d'aménagement du travail qui a commencé à l'usine de Kalmar, en 1974, quand on a remplacé la chaîne de montage standard par des équipes de montage travaillant à la fabrication des véhicules dans des zones de travail séparées en étant déplacées par un transporteur. Le pas suivant a été fait à l'usine de semi-remorques de Tuve, en 1982, quand la chaîne de montage a été «brisée» et que le travail a été plus organisé par groupes, les chefs d'équipe travaillant en alternance et la supervision étant réduite. Le régime de rémunération a également été modifié de manière à comporter un élément individuel fondé sur les connaissances du travailleur et un élément de groupe.

En 1988, les transformations les plus importantes de l'aménagement du travail ont été faites à l'usine Volvo d'Uddevalla. La production a été organisée en petites chaînes de montage parallèles, le montage final étant entièrement assuré par une équipe de 8 à 10 personnes. Les travailleurs ont reçu une formation poussée, le maître-carrossier étant capable d'assembler une automobile en 20 heures. La structure de gestion a également été déstratifiée.

Au début des années 90, quand la crise du marché de l'automobile a causé les plus importantes pertes de l'histoire de Volvo, les usines d'Uddevalla et de Kalmar ont été fermées. On ne s'entend pas dans les analyses sur les raisons

de ces fermetures. Selon Sandberg (1993), la décision de la direction ne devrait pas être vue comme une victoire des styles de production tayloriste ou de type Toyota qui caractérisent les usines Volvo demeurées en activité. Sandberg estime plutôt que les fermetures sont liées à d'autres facteurs comme la surcapacité, les erreurs de marketing, un mauvais calcul des économies réalisées par la concentration de la production dans les autres usines, la politique interne de la compagnie et du syndicat ainsi que la concentration des pouvoirs à Gothenburg.

Dans la même veine, Cressey (1993) soutient que l'innovation en milieu de travail chez Volvo a permis à la direction et aux travailleurs de faire des gains économiques et sociaux réels, mais que ces gains ont été minés par un ensemble de circonstances qui ne devraient pas être vues comme une preuve que le modèle de production rationnelle des autres usines Volvo était supérieur.

Le cas de Volvo est important. Il fournit en effet l'exemple d'une grande entreprise qui a décidé de s'écarter de l'innovation en milieu de travail fondée sur la productivité et la création d'emplois enrichissants au profit d'un modèle de production allégé, dans lequel l'organisation du milieu de travail (y compris le travail en équipe et l'acquisition de compétences multiples) est dictée par la production, au détriment des caractéristiques éthiques et humaines du modèle Volvo, qui s'appuie davantage sur un partenariat avec les syndicats et les travailleurs et une valorisation des besoins humains des travailleurs.

III. RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS

I. RÉSULTATS GÉNÉRAUX DES ÉTUDES DE CAS

Cette section présente un résumé de l'innovation en milieu de travail dans 18 entreprises européennes, principalement depuis le milieu des années 80 (cf. section V). Cette liste ne prétend pas être exhaustive. Les cas choisis visent plutôt à représenter les principaux types d'innovation en milieu de travail et à donner quelques exemples d'innovations marquantes. La section contient :

- un aperçu des principaux types d'innovation en milieu de travail décrits dans les études de cas;
- une liste des principaux résultats et des leçons tirées des études de cas.

Types d'innovation en milieu de travail

Les études de cas couvrent un éventail de branches d'activités et d'entreprises européennes, sur une période de dix ans. Elles donnent des exemples des types d'innovation en milieu de travail auxquels les entreprises et les syndicats ont été associés, principalement en réaction à d'intenses pressions de la concurrence, aux fluctuations de la demande, aux progrès technologiques du secteur, etc. Les études de cas portent pour la plupart sur des entreprises syndiquées et font état des ententes en matière d'innovation et de changement en milieu de travail auxquelles sont parvenus la direction des entreprises et les syndicats représentant les travailleurs. Dans certains cas, des renseignements sont également donnés au sujet de dispositions prises à l'égard des travailleurs non syndiqués.

Il est important de noter que les études de cas donnent à penser que les innovations en milieu de travail ne se font habituellement pas séparément. Dans les entreprises étudiées (toutes étaient soumises à de fortes pressions), un ensemble de changements correspondant souvent à un compromis entre la direction et les syndicats semble avoir été adopté soit en même temps, soit consécutivement. Voici donc quelques points saillants des innovations en milieu de travail répertoriées dans les études de cas.

Modifications des horaires et de la répartition du travail

- Tenues par la loi d'abréger la semaine de travail dans la plupart des pays, les entreprises ont négocié avec les syndicats des ententes leur donnant une plus grande souplesse dans l'établissement des horaires de travail. Face aux pressions de la concurrence, beaucoup d'employeurs ont cherché à accroître leur productivité sans faire de dépenses supplémentaires en capital en augmentant la période d'utilisation des installations et du matériel. Deux

développements ont été observés dans ce domaine : l'augmentation du nombre quotidien d'heures de fonctionnement des installations et l'ajout d'une journée de production en faisant du samedi un jour ouvrable.

- En vertu des nouvelles périodes de travail, les employés disposent d'une plus grande latitude dans l'établissement de leur horaire de travail avant et après une plage fixe. Des postes de travail sont également institués, ce qui donne aux travailleurs la possibilité de bénéficier assez régulièrement de longues fins de semaine. Dans certains cas, les équipes ont la responsabilité de voir si elles disposent d'un nombre suffisant de travailleurs pour accomplir leur tâche. La dotation volontaire des postes de travail du samedi se pratique aussi. Les travailleurs disposent également d'une plus grande latitude quant aux nombre d'heures qu'ils peuvent accumuler.
- L'adoption du télétravail est vue comme un autre moyen d'accroissement de la flexibilité.
- Certaines entreprises ont recours à la production continue et éliminent les pauses-repas et les autres pauses régulières ainsi que les temps d'arrêt.

Modifications de l'organisation du travail

- Certaines entreprises ont réagi aux pressions de la concurrence et au fléchissement de la demande en réduisant sensiblement leur effectif. Dans certains cas, les compressions d'effectif se sont faites par mise à la retraite précoce et par d'autres moyens volontaires.
- Les modifications ont principalement pris la forme d'une réduction du nombre de niveaux de la hiérarchie organisationnelle, de la fusion de certaines catégories professionnelles ou d'une réduction du nombre de catégories professionnelles. La compression des effectifs peut nécessiter un accroissement de la flexibilité fonctionnelle.
- L'organisation du travail par équipes est utilisée pour améliorer la qualité de l'effectif et en accroître la flexibilité fonctionnelle. La création d'équipes donne plus de responsabilité collective et d'autonomie aux travailleurs par rapport à la supervision directe. Ces mesures s'accompagnent souvent d'une réduction du personnel de supervision, certains postes de superviseur devant excédentaires.
- La création d'équipes de travail nécessite une formation supplémentaires destinée à étendre les compétences des membres des équipes.
- Dans certaines entreprises, on a constaté que l'enrichissement des tâches rend l'emploi plus attirant pour d'éventuels employés, particulièrement en période de pénurie de main-d'œuvre.
- Même si l'adoption de technologies nouvelles est souvent vue comme une menace pour les emplois des travailleurs, les syndicats admettent parfois que, à défaut d'investir dans les technologies nouvelles, une usine ou une entreprise risque de ne pas être viable à long terme.

Modifications de la gestion du personnel et des ressources humaines

- Les entreprises adoptent de plus en plus des régimes de rémunération variable en vue d'établir un lien plus net entre le salaire, l'effort et la productivité. En plus de prévoir des mesures incitatives fondées sur le rendement individuel, des entreprises appliquent des méthodes de rémunération qui leur permettent de récompenser les efforts des équipes. Ces mesures sont liées à la réalisation ou au dépassement des objectifs de production. Dans certains cas, les travailleurs/équipes sont associés à la définition et à l'établissement des objectifs de rendement. Les entreprises essaient également de lier la rémunération à leur rentabilité. Dans certains cas, diverses formes de rémunération au rendement sont prévues et permettent d'établir un lien entre le rendement de l'entreprise, des équipes et des travailleurs.
- L'extension des descriptions d'emploi et le travail en équipe ont exigé des investissements supplémentaires dans la formation des travailleurs. Dans certains cas, la rémunération a été liée à la formation et à l'acquisition de nouvelles connaissances/compétences (rémunération fondée sur les connaissances).
- Les entreprises fournissent plus de renseignements sur leur rendement, sur leur rentabilité et sur les pressions de la concurrence aux travailleurs et à leur syndicat afin de leur faire mieux voir les rapports qu'il y a entre les facteurs externes, les résultats de l'entreprise, les conditions de travail et la rémunération. Dans bien des cas, la divulgation de renseignements sur la situation financière, etc. de la compagnie a été l'un des principaux facteurs qui a amené le syndicat à accepter des concessions salariales, des changements de l'organisation du travail et des horaires, etc.
- Dans certains cas, on s'est écarté d'une formation professionnelle au profit d'une formation en cours d'emploi.

Innovations dans les relations industrielles

- De nombreux pays européens exigent déjà que la direction et les travailleurs se consultent et prennent les décisions au niveau des entreprises en créant des comités d'entreprise. Les directives de l'Union européenne (UE) vont favoriser l'extension de ces mesures. Quand les entreprises visées par les études de cas ne disposaient pas déjà de comités d'entreprise, la nécessité de restructurer les activités a parfois mené à la création de structures ou de mécanismes de consultation. Chose compréhensible, les syndicats se sont opposés à la création d'un mécanisme de consultation parallèle qui aurait pu affaiblir leur position dans les entreprises qui disposaient déjà de comités d'entreprise ou quand les conventions collectives prévoyaient déjà des moyens de consultation.
- Dans certaines entreprises ou certains secteurs, les syndicats et la direction ont convenu de recourir à de nouveaux moyens pour faciliter le règlement

des différends. Ces moyens peuvent comporter une série de mesures allant de l'examen à l'arbitrage en passant par la médiation.

- L'une des entreprises étudiées a décidé d'appuyer les activités syndicales en instituant un paiement spécial à ses travailleurs syndiqués que ceux-ci peuvent verser à leur syndicat.
- Certains employeurs offrent une sécurité d'emploi pendant une certaine période pour faire appuyer un processus de restructuration par les syndicats. Toutefois, les syndicats eux-mêmes voient souvent dans les changements qu'exigent le milieu de travail une condition essentielle à la viabilité de l'entreprise et des emplois et considèrent par conséquent les changements comme une façon d'accroître la sécurité d'emploi.
- Dans certaines entreprises, la restructuration a signifié qu'on a confié des services non essentiels à l'extérieur ou même remplacé des employés permanents par des travailleurs contractuels.

Principaux résultats des études de cas.

Divers thèmes se dégagent des études de cas en ce qui concerne la nature de l'innovation en milieu de travail.

- Dans la quasi-totalité des cas, l'intérêt de l'entreprise pour l'innovation en milieu de travail est lié aux pressions de la concurrence et à une situation financière pour le moins délicate.
- Les syndicats ont souvent tendance à accepter les innovations en milieu de travail qui contribuent à accroître la productivité, etc., parce qu'ils craignent les pertes d'emploi ou d'occasions d'investissement et de modernisation qu'entraînerait l'inaction de l'entreprise.
- L'innovation en milieu de travail fait souvent partie d'un plan stratégique d'ensemble.
- L'existence de mécanismes de participation et de consultation des syndicats et des travailleurs au niveau de l'entreprise peut aider à faire accepter par les syndicats des changements et des innovations en milieu de travail.
- L'existence de bonnes relations industrielles facilite l'adoption de changements en milieu de travail. L'établissement d'un climat de grande confiance présente de nombreux avantages.
- Il peut être plus facile de faire accepter des changements en milieu de travail si les syndicats et les travailleurs sont associés à la démarche dès le début.
- Il est plus facile de rendre pleinement efficaces les changements qui intéressent l'organisation du travail si on les accompagne de changements dans le domaine de la rémunération, des relations de travail, etc.
- La négociation d'accroissements de la productivité avec le syndicat exige souvent des compromis en matière de formation, de sécurité d'emploi, etc.

- L'adoption de nouveaux mécanismes de règlement des différends peut faciliter la conclusion d'ententes sur l'innovation en milieu de travail et leur mise en application.
- L'adoption progressive de modifications peut faire accepter les changements plus facilement par les travailleurs.
- Les syndicats/travailleurs peuvent trouver plus facile d'accepter des changements technologiques que des changements de l'organisation du travail.

IV. Conséquences pour le Canada

Les pays d'Europe ont tous des caractéristiques nationales propres qui expliquent dans une large mesure la nature des innovations en milieu de travail des entreprises des différents pays ainsi que le moment choisi pour les adopter. On peut cependant dire que, de façon générale, les syndicats sont plus présents – que ce soit au niveau politique ou au niveau des entreprises et du milieu de travail – en Europe qu'au Canada (sauf, peut-être, au Québec).

Il est néanmoins possible de tirer des études de cas un certain nombre de leçons sur la nature et l'application de l'innovation en milieu de travail au Canada. En voici certaines :

- Toute mesure ou disposition qui tend à associer les syndicats et la direction dans la poursuite d'intérêts communs favorise l'innovation en milieu de travail. La consultation au niveau sectoriel, par exemple, peut servir de base à un examen de la restructuration et de la transformation des milieux de travail.
- L'approche antagoniste du règlement des différends (la procédure de grief, par exemple) n'est peut-être pas celle qui est la mieux adaptée au règlement des différends qui peuvent surgir au sujet de l'innovation en milieu de travail. L'adoption de nouveaux mécanismes de règlement de différends pourrait aider les parties à régler les différends plus rapidement et à entretenir des relations plus conciliantes.
- Il est vraisemblablement plus facile de créer un climat favorable à l'innovation en milieu de travail en aidant les parties à parvenir à une vision commune des choses, par la diffusion, notamment, de renseignements sur les pressions de la concurrence, les progrès technologiques, les conditions du marché, etc.
- Le projets pilotes ou les projets de démonstration d'adoption de changements réussie (de changements technologiques, par exemple) peuvent aider les parties à s'entendre sur les changements en milieu de travail ou au niveau du secteur ou de la branche.
- Les changements d'attitude, de façon de voir et de compétence de la direction jouent un rôle important dans la promotion de l'innovation en milieu de travail. Il faut donc donner au personnel de direction et aux représentants syndicaux une formation dans le domaine de l'innovation. Il est important, par exemple, que les parties comprennent les domaines et les types de compromis mutuellement acceptables et y soient ouvertes.
- Les branches ou les secteurs capitalistiques sont probablement ceux qui devront le plus recourir à l'innovation en milieu de travail ou qui en profiteront

le plus. Il serait donc sans doute plus logique de cibler ces secteurs/entreprises que d'instituer des programmes d'aide généraux.

- Les syndicats peuvent être profondément divisés quant à la question de l'innovation en milieu de travail. Des pressions en milieu de travail peuvent amener des syndicats locaux à vouloir adhérer à des modèles d'innovation que n'appuient pas les centrales syndicales. Il est important de tenir compte de ce fait dans les négociations touchant l'innovation en milieu de travail.
- Tout moyen susceptible d'accroître le niveau de confiance entre le syndicat et la direction ne peut qu'aider les parties à s'entendre sur la définition et la mise en œuvre de mesures d'innovation en milieu de travail.
- Les politiques et les mesures sectorielles ou nationales qui favorisent la consultation entre les syndicats et la direction des entreprises jouent en faveur de l'innovation en milieu de travail.
- L'existence d'une menace grave de l'extérieur – concurrence, technologie, demande – aide apparemment les parties à faire porter leur attention sur les projets d'innovation et de changement. L'existence de bonnes relations de travail ne peut qu'aider les parties à relever ces défis avec succès.

V. ÉTUDES DE CAS

RÉSUMÉS D'ÉTUDES DE CAS

1. GENERAL MOTORS CORPORATION EN AUTRICHE ET EN ALLEMAGNE (SHIRE, 1994)

Thème

L'auteur de cette étude a comparé la réorganisation de la production de la General Motors Corporation dans plusieurs usines d'Autriche et d'Allemagne. Il soutient que les variations de la réorganisation de la production tiennent à des différences des systèmes nationaux de négociation collective et de représentation politique, et notamment au degré de réglementation de la négociation en milieu de travail par des syndicats de l'extérieur.

Contexte

L'Allemagne et l'Autriche présentent beaucoup de similitudes en ce qui concerne la législation des comités d'entreprise, les pratiques de négociation collective, les systèmes de formation professionnelle ainsi que la structure professionnelle des marchés du travail. Toutefois, dans la période qui a suivi la Guerre mondiale, l'intégration institutionnelle des syndicats aux structures politiques et économiques a présenté des différences fondamentales dans les deux pays.

En Allemagne, les syndicats sont autorisés par la loi à être représentés au conseil d'administration des grandes entreprises. Cela donne à un syndicat de l'extérieur la possibilité de prendre directement contact avec des représentants syndicaux locaux et de réglementer la négociation collective en milieu de travail. Cette influence s'exerce au niveau national, régional et local. En Autriche, par contre, les responsables syndicaux sont directement représentés par le biais d'institutions politiques corporatistes et par le système des partis politiques et ils participent de près à la prise de décisions macroéconomiques. Shire (1994) a opposé le «régime de négociation démocratique industrielle» de l'Allemagne au «régime de négociation démocratique socialiste» de l'Autriche.

En Autriche, la négociation des salaires est réglementée à l'échelle nationale par la commission paritaire bipartite, bien que certaines ententes salariales soient négociées au niveau local. La décentralisation relative de la négociation des salaires est à l'origine de glissements et d'écarts de salaires importants. En Allemagne, la fédération des syndicats nationaux n'a pas de pouvoirs officiels,

juridiques ou politiques l'habilitant à négocier. Toutefois, de puissants syndicats sont en mesure d'imposer leurs vues aux représentants locaux des travailleurs et de réduire ainsi les glissements et les écarts de salaires entre les entreprises.

Shire (1994) explique que le concept du travail en équipe de la General Motors Corporation permet à des travailleurs de profession et de niveau de compétence différents de travailler en équipe à l'entretien et à la maintenance d'un ensemble de machines ou d'un segment de production. Les équipes ont des responsabilités collectives et disposent d'une certaine autonomie. Le contremaître n'assure plus tant la supervision que la coordination du travail, et le poste finit même par devenir superflu. Des réunions d'équipe servent à améliorer la coordination interne.

L'organisation du travail en équipes comporte également un régime d'incitation en vertu duquel les travailleurs les moins qualifiés sont encouragés à étendre et à développer leurs compétences; elle s'appuie sur un régime de primes à l'acquisition de connaissances qui permet d'intégrer le travail direct et indirect pour donner plus de latitude aux travailleurs. À cela s'ajoute un abandon progressif de la formation professionnelle reconnue à l'extérieur au profit d'une formation en cours d'emploi. La direction espère ainsi réduire le coût global de la formation et développer la capacité de production de certains travailleurs en continuant d'assurer le contrôle du perfectionnement et de l'affectation de ses travailleurs qualifiés.

Méthodologie

Les données nécessaires à la réalisation de l'étude ont été recueillies dans 21 entrevues ouvertes de représentants de comités d'entreprise locaux, de cadres engagés dans la planification et la négociation de la réorganisation du travail des filiales de la General Motors en Allemagne (Opel) et en Autriche (GM-Austria et Rochester Products Austria [RPA]), de représentants syndicaux et, dans le cas de l'Autriche, de fonctionnaires et de représentants de l'État. Les entrevues ont été faites en 1988 et reprises en 1991. Deux usines ont été étudiées dans chaque pays. Les questions portaient notamment sur la négociation de certains aspects des nouvelles ententes touchant les équipes de travail; l'autonomie des équipes; le nouveau régime de rémunération et ses liens avec l'«amélioration continue»; ainsi que la création et le fonctionnement d'un comité mixte patronal-syndical.

Résultats

Autonomie des équipes : Les premières équipes ont été créées en Autriche et ont été élues dès le départ. En Allemagne, par contre, l'élection des chefs d'équipe a été une source de conflits. Les syndicats allemands organisaient déjà des élections en milieu de travail de représentants d'atelier et auraient préféré que les représentants agissent comme chefs d'équipe. La direction a

craint d'assister ainsi à une concentration du pouvoir aux mains des représentants syndicaux au sein des équipes. Elle était sur le point de modifier complètement le programme et de nommer elle-même les chefs d'équipe au lieu de les faire élire. Elle a néanmoins fait une concession à ce sujet dans l'une des usines, si bien que les chefs d'équipe ont été élus dans une usine et nommés dans une autre.

Consultation mixte : En Autriche, les comités mixtes patronaux-syndicaux sont devenus la pierre angulaire du processus de consultation et de mise en œuvre de la nouvelle forme d'organisation du travail. En Allemagne, la direction a refusé de créer des comités ayant autant d'influence, craignant d'accroître ainsi l'influence déjà considérable que les syndicats exerçaient par le biais des comités d'entreprise. On a plutôt choisi de former des comités mixtes spéciaux. Le syndicat allemand a cherché à obtenir l'assurance que la création d'équipes ne porterait pas atteinte aux responsabilités et aux droits juridiques des comités d'entreprise et a soumis plutôt une nouvelle proposition de réorganisation de la production.

Régime de primes à l'acquisition de connaissances : Deux versions du concept des primes à l'acquisition de connaissances ont été utilisées en Autriche. Dans une usine, le comité d'entreprise s'est opposé à ce qu'on applique une échelle de rémunération fondée sur les connaissances aux travailleurs qualifiés. Dans l'autre usine, on a appliqué une échelle de rémunération unique aux travailleurs qualifiés, et des travailleurs sans certificat professionnel ont pu occuper des emplois qualifiés après avoir suivi une formation en cours d'emploi et de courts cours. Les rémunérations négociées au niveau local en Autriche étant plus variables, la direction a été en mesure d'ajouter des suppléments de salaire locaux.

L'étude a également révélé que, en Autriche, la direction a progressivement renoncé, pendant la phase de mise en œuvre du nouveau régime de rémunération, au recrutement à l'extérieur de travailleurs qualifiés (main-d'œuvre directe), pour s'appuyer davantage sur le perfectionnement de travailleurs spécialisés et non qualifiés (main-d'œuvre indirecte) en vue de répondre à la demande de travailleurs qualifiés. Contrairement aux travailleurs qualifiés qui ont reçu une formation professionnelle, ces travailleurs ne sont pas assurés d'être admissibles à des emplois analogues dans d'autres entreprises. Du point de vue économique, le régime de rémunération fondée sur la connaissance a permis de faire passer le ratio «main-d'œuvre directe/main-d'œuvre indirecte» de 1:4 à 1:7 et de réduire les coûts de main-d'œuvre de 10 %.

Conclusions

Selon Shire (1994), le peu d'enthousiasme manifesté par les dirigeants d'entreprises allemandes face à l'adoption de la stratégie de travail en équipe de la General Motors et les résultats des négociations avec les syndicats au sujet

de cette question tiennent à ce que les syndicats allemands ont une plus grande emprise sur les affaires des entreprises que leurs homologues autrichiens. Les dirigeants allemands ne voulaient pas accroître davantage l'influence des syndicats sur la gestion des affaires de l'entreprise, ce qu'auraient pu entraîner l'élection de chefs d'équipe et la création de comités mixtes. En Autriche, par contre, les syndicats exercent relativement moins d'influence au niveau local, et la direction des entreprises s'est montrée plus favorable à la création d'équipes de travail et à l'adoption de mesures corollaires.

Les dirigeants allemands n'ont jamais essayé de négocier un régime analogue; ils ont néanmoins fusionné 42 catégories de rémunération en 10 et uniformisé le mode de rémunération des travailleurs. Cela tient à ce que les syndicats de l'extérieur exercent en Allemagne un contrôle plus serré de l'établissement des rémunérations locales et que la compagnie n'avait plus les moyens d'ajouter des primes de connaissance à la base salariale négociée collectivement. Le comité d'entreprise d'Opel a négocié ferme pour éviter l'apparition d'écarts de salaires fondés sur des décisions internes de promotion des connaissances des équipes qui aurait introduit des inégalités entre les membres des équipes, contrairement à ce que prévoient les normes syndicales allemandes de solidarité salariale. Shire a constaté que le mode d'introduction du travail en équipe tenait dans une large mesure aux relations patronales-syndicales et aux mécanismes mixtes des deux pays.

2. Nouvelles technologies dans le domaine des produits chimiques, du génie et des finances en Grande-Bretagne, au Canada, en Allemagne et en Italie (Smith, 1994)

Thème

Cette étude présente une comparaison de l'adoption de nouvelles technologies dans des entreprises du secteur de la transformation (produits chimiques), du génie de la production en petite série et des finances, dans quatre pays. L'hypothèse de base est que les changements technologiques et organisationnels supposent des choix et des négociations qui permettent à la direction, aux syndicats et aux travailleurs de jouer un rôle important quand vient le moment de décider si des changements doivent être faits et, dans l'affirmative, comment ils seront appliqués et quels en seront les résultats.

Selon Smith (1994), les confédérations syndicales centralisées et coopératives peuvent structurer la nature de l'activité en milieu de travail – et, de ce fait, le mode d'introduction de nouvelles technologies – de bien des manières. Quand les syndicats exercent un bon contrôle central et que le taux de syndicalisation des travailleurs est élevé, les confédérations syndicales ont généralement une approche plus stratégique des intérêts de leurs membres et peuvent plus facilement obtenir des ententes et des législations nationales. L'intégration de divers niveaux syndicaux permet de coordonner la négociation à différents niveaux et de donner ainsi plus d'influence aux syndicats locaux sur les aspects stratégiques des changements technologiques et sur les conséquences immédiates et directes des changements sur les conditions de travail et les salaires.

Selon Smith (1994), les confédérations syndicales centralisées, mais à faible taux de syndicalisation, sont moins en mesure d'influencer des décisions stratégiques et d'exercer un poids sur la législation et les ententes nationales. Il est encore plus difficile pour les syndicats décentralisés d'obtenir des législations ou des ententes nationales, et la vigueur du développement et de l'organisation des syndicats locaux exerce dans ce cas plus d'influence sur le moment et l'issue des changements technologiques.

Contexte

Le cadre théorique décrit ci-dessus a servi de base à l'analyse d'observations faites dans les différentes entreprises des quatre pays. Les similitudes et les différences touchant la planification et la mise en œuvre des changements technologiques ainsi que les négociations entre la direction et les représentants des travailleurs ont été examinées. Les relations entre la direction et les travailleurs dans chaque pays ont été qualifiées de «participatives», les syndicats exerçant une influence sur la prise de décisions dans leurs usines, soit par la négociation collective, soit par d'autres mécanismes officiels de participation des travailleurs comme les comités d'entreprise d'Allemagne ou les procédures institutionnalisées et les comités mixtes d'Italie. Par contraste, les «relations de négociation collective» qui s'observent en Grande-Bretagne et au Canada sont caractérisées par un antagonisme persistant entre la direction et les syndicats, des relations intersyndicales faibles, des mécanismes de consultation rares et des conflits touchant les droits syndicaux et le style de gestion.

Méthodologie

Des recherches ont été menées dans chaque pays, auprès d'une entreprise de transformation, d'une entreprise de génie de la production en petite série et d'une entreprise du secteur des finances, et dans des milieux de travail analogues au Canada. Les recherches ont été faites au milieu et à la fin des années 80 et se sont appuyées sur des entrevues structurées et non structurées, des observations de réunions et des analyses de documents. La

majorité des entrevues ont été faites avec des cadres axiaux et des représentants de travailleurs. Des réunions officielles et non officielles ont été observées.

Résultats

Il a été observé que les syndicats de la Grande-Bretagne et du Canada comptent sur la négociation collective pour exercer une influence sur les conséquences des changements dans des domaines traditionnels comme l'emploi, la santé et la sécurité, la rémunération, etc. En Italie et en Allemagne, par contre, les syndicats s'efforcent d'intervenir et d'influencer les décisions à des niveaux stratégiques, ces deux pays ayant institué des mécanismes explicites pour associer les travailleurs aux changements techniques et sociaux. Les syndicats ont aussi essayé d'agir sur les conséquences des technologies nouvelles sur la nature et l'organisation du travail.

Conclusions

L'étude de Smith (1994) met en évidence l'importance des conditions ou des caractéristiques actuelles des relations et des ententes patronales-syndicales sur le mode d'adoption des changements technologiques. Dans les secteurs qui ont déjà adopté des ententes officielles de communication de renseignements et dont les relations et les comportements sont caractérisés par la consultation et la participation, l'adoption de technologies nouvelles cadre avec les pratiques établies. De plus, si les relations industrielles n'ont pas un caractère antagoniste et si des systèmes participatifs ont été institués, les débats sur l'adoption de nouvelles technologies peuvent mener assez facilement à des ententes.

Smith (1994) en conclut que la faible représentation institutionnelle des travailleurs dans les systèmes de négociation collective du Canada et de la Grande-Bretagne ne fournit pas un cadre favorable à l'innovation. Les systèmes institutionnalisés de relations industrielles ont une grande influence sur l'introduction de nouvelles technologies en milieu de travail. Les efforts de collaboration ont plus de chances de réussir dans les milieux qui sont habitués aux mécanismes, officiels ou non, de coopération et de consultation.

3. Vickers PLC (Royaume-Uni) – Communication avec les employés (Hughes, 1988)

Thème

Dans son étude des efforts faits par la Vickers PLC pour susciter une plus large participation des travailleurs, Hughes (1988) décrit en quoi cette démarche a permis à l'entreprise de faire d'importants changements en milieu de travail sans susciter de conflit grave.

Contexte

La fusion, en 1980, de la Vickers et de la Rolls Royce Motor Cars a réuni plus de 30 entreprises et au moins 31 000 travailleurs. En 1985, une restructuration globale avait abouti à la définition de 6 grands domaines d'activité ne comprenant plus que 20 entreprises, et l'effectif avait été réduit de plus de la moitié. Face à la récession, l'entreprise s'est livrée à un exercice de restructuration et a rationalisé sa production, fermé des ateliers et réduit d'autres gammes d'activités. De nouvelles installations ont été créées, et d'importantes modifications ont été apportées aux méthodes de travail locales. Pourtant, les activités de la Vickers n'ont pas été très perturbées pendant cette période.

L'entreprise s'était engagée à associer activement tous ses employés au processus, voyant là un aspect clé du bien-être des travailleurs et de sa propre prospérité. Pour que les travailleurs comprennent la situation et coopèrent, particulièrement en cette période d'incertitude, on a jugé essentiel de les informer.

En 1980, les unités de l'entreprise ont toutes obtenu un délai de deux ans pour instituer un système de briefing en équipe qui leur permette de tenir les employés au courant de questions intéressant les résultats, les perspectives et les possibilités de l'entreprise, les affaires susceptibles de la toucher, les changements administratifs ainsi que la situation et le rendement de leur propre service. Les chefs d'équipe étaient les principaux agents de communication et donnaient la possibilité aux employés de discuter des sujets abordés.

Le système de briefing respectait les procédures syndicales et le rôle des syndicats par rapport à leurs membres. Les responsables syndicaux nationaux étaient informés tous les ans des résultats et des perspectives de l'entreprise.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Une vérification de l'entreprise faite en 1984 et s'appuyant sur des entrevues personnelles d'environ 10 % à 15 % des employés, à tous les niveaux, a permis de faire les constatations suivantes :

- le système de briefing en équipe marchait bien;
- les employés comprenaient mieux la situation de l'entreprise;
- les travailleurs des ateliers appréciaient que la direction s'adressent directement à eux et, de ce fait, s'associaient d'avantage à l'entreprise;
- les unités de l'entreprise qui profitaient le plus du système étaient celles qui avaient été les premières à l'adopter.

Conclusions

Hughes (1988) conclut de son étude qu'une meilleure compréhension de la situation de l'entreprise de la part des employés résultant d'efforts délibérés de communication améliore les relations en milieu de travail et la possibilité pour l'entreprise de relever des défis difficiles sans que les relations de travail soient perturbées et sans qu'il ait de conflits.

4. Gothia Tobak et le syndicat des travailleurs suédois de l'alimentation (Levinson, 1996)

Thème

Dans son étude de l'adoption de méthodes de production intégrées, Levinson (1996) explore certaines des questions associées à la participation des syndicats par un système de cogestion de la planification et de la mise en œuvre de changements en milieu de travail.

Contexte

La Gothia Tobak de Gothenburg est le seul producteur suédois de tabac à priser. En 1991, 220 de ses 280 employés travaillaient directement à la production. Les travailleurs manuels étaient représentés par le syndicat des travailleurs suédois de l'alimentation; les autres appartenaient à des associations et des syndicats divers comme l'association des ingénieurs diplômés.

Le régime suédois de cogestion et de relations industrielles assure des relations de coopération entre le syndicat central et les associations d'employeurs du pays. L'extension de ce régime aux entreprises et aux milieux de travail a été

encouragée par des législations comme la loi sur la cogestion au travail, qui favorise la conclusion d'ententes locales au niveau des branches, des entreprises et des groupes de travail. L'objectif consistait à favoriser le développement coopératif de méthodes de travail et d'organisation du travail dans les ateliers, le syndicat et la direction s'engageant à coopérer.

La direction de la Gothia Tobak et le syndicat local étaient tous deux intéressés à améliorer les conditions de travail des ouvriers de l'usine. La direction voulait également que l'entreprise puisse recruter de nouveaux travailleurs et estimait qu'un accroissement des responsabilités et des compétences des travailleurs de la chaîne de production pourrait améliorer la qualité et la productivité. La direction avait déjà l'habitude d'examiner avec le syndicat les changements importants avant de les mettre en application, et il régnait dans l'entreprise un climat de confiance mutuelle.

En 1987, la direction a décidé d'augmenter sa capacité de production en agrandissant l'usine et en installant une nouvelle chaîne de production. La nécessité d'accroître la capacité a été à l'origine de l'adoption de changements de l'organisation du travail. Selon la stratégie du syndicat, celui-ci devait être associé dès le départ aux changements. On a donc créé plusieurs comités formés de représentants des quatre syndicats, de la direction et des associations professionnelles. Les parties avaient toutes comme objectif de rendre plus intéressantes les tâches des travailleurs de la production et de développer les compétences des ouvriers et leur aptitude à résoudre des problèmes.

Le groupe a énoncé un projet de cogestion intégrée qui a depuis été baptisé «modèle Gothia» et qui comprend :

- des groupes de production permanents ayant des responsabilités en matière de planification, de répartition du travail, de solution de problèmes, de formation et d'enrichissement;
- une «échelle» de perfectionnement professionnel et de dévolution de tâches de la direction aux ateliers;
- un régime de rémunération liée à l'acquisition de compétences;
- un leadership assuré au niveau des équipes de production.

Un groupe de production pilote formé à la nouvelle approche en a prouvé les avantages : engagement accru à l'égard du travail, meilleure connaissance du travail, solution en commun de problèmes, productivité accrue et amélioration de la qualité. Un modèle intégré a ensuite été appliqué au reste de l'usine, grâce à une série de mécanismes de participation des syndicats et de consultation des employés.

Méthodologie

Les données ont été recueillies au moyen d'entrevues de représentants syndicaux et patronaux en janvier 1993 et mars 1994.

Résultats

La mise en œuvre du nouveau modèle de travail a notamment contribué à accroître la productivité, à améliorer les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel des travailleurs et à accroître la motivation des travailleurs et leur engagement à l'égard de leur travail.

Le modèle Gothia a montré comment la participation des syndicats par le biais de comités, de groupes de travail, etc. peut contribuer à l'adoption d'un modèle plus participatif d'organisation de la production.

Pour le syndicat, ce modèle de cogestion intégrée en milieu de travail a eu comme principal avantage de donner aux travailleurs un meilleur accès à la prise de décisions et la possibilité d'influencer la formulation d'idées touchant les transformations du milieu de travail et l'organisation du travail. Levinson (1995) oppose cette situation au régime d'influence syndicale fondé sur la négociation dans lequel l'influence des syndicats s'exerce surtout à la fin du processus de décision et se résume à accepter ou à rejeter des propositions de la direction.

Des tensions ont surgi entre les membres des syndicats et les délégués syndicaux quand on s'est demandé si les représentants syndicaux étaient vraiment utiles au sein des comités et des groupes de planification. La situation tenait dans une large mesure à des problèmes de communication. D'autres membres du syndicat estimaient que leurs représentants se laissaient trop facilement influencer par la direction.

Conclusions

Une base de consultation et de participation aide les entreprises à relever les défis que soulève l'adoption de changements de l'organisation de la production. La participation des syndicats contribue en outre à légitimer la nouvelle organisation et à mieux faire accepter l'innovation par les travailleurs. Elle permet également à la direction de profiter des connaissances des syndicats en matière de production.

5. Nouvelles technologies et restructuration à la British Coal (Leman et Winterton, 1991)

Thème

Dans leur étude de l'introduction de nouvelles technologies et de la restructuration de la British Coal, Leman et Winterton (1991) étudient les rapports entre les pratiques de travail, la restructuration économique et l'adoption de nouvelles technologies.

Contexte

Le double objectif de rentabilité et de limitation des coûts de la British Coal s'est manifesté notamment par la construction de nouvelles installations nécessitant des investissements de capitaux considérables, un accroissement de la capacité de production grâce à l'adoption de nouvelles technologies et à la transformation de certaines techniques de production ainsi qu'un programme de fermeture de mines jugées non rentables.

La grève de 1984-1985 a constitué un point tournant des relations industrielles à la British Coal, le syndicat et les travailleurs s'étant retrouvés démoralisés et affaiblis. Les négociations collectives ont été davantage décentralisées, et le syndicat a perdu de l'influence sur le plan local. Suite à la grève, la direction de l'entreprise a déclenché une offensive en vue de restructurer les relations industrielles dans les mines/houillères.

Selon Leman et Winterton (1991), les efforts déployés par la direction pour donner plus de flexibilité aux heures de travail, aux limites professionnelles, au niveau et au type d'emploi ainsi qu'au régime de rémunération témoignent de son souci de rentabilité et de compétitivité et font partie d'une stratégie de gestion cohérente.

Méthodologie

L'étude s'est appuyée sur des entrevues de représentants de la direction et du syndicat, à tous les niveaux de production, pendant une période de six ans après la grève de 1984-1985 et sur des visites d'étude sur place des nouvelles technologies.

Résultats

Pour Leman et Winterton (1991), la British Coal a tenté d'instituer des assouplissements de quatre ordres :

- flexibilité temporelle – extension de la semaine de travail et accroissement du nombre et de la durée des postes de travail;
- flexibilité fonctionnelle – élimination des limites entre les fonctions et les emplois;
- flexibilité numérique – recours accru à la main-d'œuvre temporaire et à la sous-traitance;
- flexibilité financière – paiement ponctuel du travail supplémentaire et modification du régime d'incitation.

Selon les auteurs, les mineurs ont vu dans la flexibilité fonctionnelle un effet de l'abaissement des niveaux d'emploi lié aux objectifs de productivité de la direction qui obligeait les travailleurs à accroître l'éventail de leurs tâches. La direction, de son côté, a «explicitement reconnu» que la flexibilité fonctionnelle et l'adoption de nouvelles technologies équivalaient à une déqualification en ce que les limites traditionnelles entre les travailleurs de métier et les travailleurs de la production du secteur minier se trouvaient à être érodées. Le syndicat, quant à lui, a appuyé le principe de la polyvalence des travailleurs moins qualifiés.

L'étude a montré que la stratégie d'assouplissement était directement liée au niveau d'intensité de capital du secteur des mines. Dans les secteurs à faible intensité de capital, les entreprises ont recouru à des approches comme l'intensification du travail pour accroître la productivité.

L'adoption de nouvelles technologies a également permis à la British Coal d'assouplir sa dotation en personnel dans le domaine de la sécurité. Ainsi, le contrôle par ordinateur des conditions ambiantes a permis à la British Coal de réduire le nombre de travailleurs affectés à l'application des mesures de sécurité. Dans certaines usines, on compte beaucoup sur des sous-traitants pour faire des travaux spécialisés nécessitant l'utilisation de nouvelles machines, ce qui réduit les coûts de formation et de supervision de l'employeur.

La British Coal a également eu davantage recours à des paiements spéciaux pour réaliser certaines projets sortant des méthodes de travail normales et au paiement de primes de mine. Les paiements ont de plus en plus été liés au tonnage, à la production et aux profits.

Pour Leman et Winterman (1991), de telles stratégies de gestion contribuent à diviser les travailleurs et à affaiblir les syndicats.

Conclusions

La restructuration globale du secteur des mines de charbon britanniques dans les années 80 s'est traduite par de nouvelles formes de relations industrielles. Les changements technologiques et la réorganisation du travail ont été utilisés pour accroître la productivité. L'adoption de nouvelles technologies a servi les

intérêts des entreprises en assouplissant les pratiques liées à la durée du travail et en facilitant la réduction du nombre d'emplois spécialisés. Différentes formes d'assouplissements ont été adoptées sur les lieux de travail, compte tenu de l'intensité de capital des activités, des technologies disponibles, etc. Toutefois, la défaite des travailleurs lors de la grève des mineurs de 1984-1985 a été le principal facteur à l'origine des tentatives de restructuration des pratiques de travail et des relations industrielles. Les auteurs en concluent qu'il n'y a donc pas dans ce cas de relation de cause à effet entre la restructuration économique et technologique d'une part et la restructuration des relations industrielles ou des pratiques de travail, d'autre part.

6. Aux Assurances et CFDT, CFTC et CFE-CGC (EIRR 201, octobre 1990)

Thème

Aux Assurances, compagnie d'assurances française, a signé une entente avec trois confédérations syndicales représentant ses employés qui a étendu l'exercice des droits syndicaux et la représentation de son personnel. Les fédérations en question étaient la Confédération française démocratique du travail (CFDT); la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) et la Confédération française de l'encadrement (CFE-CGC).

Contexte

L'entente conclue comportait quatre principaux éléments :

- L'entente va au-delà des négociations annuelles prévues par la loi et institue l'obligation pour les parties de parvenir à une entente. Pendant la période de négociation, les syndicats disposent de temps, et des renseignements sont mis à leur disposition. À défaut d'entente, un «expert» de l'extérieur rend une décision exécutoire en fonction de l'offre finale des deux parties.
- L'employeur donne à chaque employé un «chèque syndical» équivalant à quatre heures de rémunération; l'employé peut soit remettre le chèque au syndicat de son choix, soit ne pas l'utiliser du tout. Cette mesure est importante, car il n'y a pas en France de disposition analogue à la «formule Rand» pour le paiement des cotisations syndicales.
- La période de fonction des représentants des travailleurs a été augmentée, et des améliorations ont été apportées au mode de fonctionnement des comités d'entreprise centraux et en milieu de travail. Le fonctionnement des sous-comités des questions économiques et de la formation a été amélioré : outre des représentants des syndicats, les employés et la direction sont maintenant représentés également.

- Des améliorations ont été apportées à la formation des représentants syndicaux dans le domaine des affaires économiques et sociales et relativement à la position de l'entreprise. Des mesures ont été prises pour faire en sorte que les représentants syndicaux ne subissent pas de préjudices en matière de rémunération, de promotion, etc. Les représentants syndicaux reçoivent des heures compensatoires rémunérées quand ils s'occupent d'affaires syndicales; ces heures peuvent être utilisées séparément ou groupées.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Selon l'EIRR (n° 201, octobre 1990), la plus grande des confédérations syndicales (la CFDT) a bien accueilli ces changements. Pour la CFE-CGU, l'entente constitue un véritable pacte social qui permet de tenir compte de l'individu par rapport au capital. La CFTC a dit de l'entente qu'elle constituait un progrès dans le domaine de la négociation collective.

Toutefois, deux syndicats qui n'ont pas signé l'entente ont estimé que le nouveau «chèque syndical» constituait une ingérence dans les affaires syndicales et ont accusé l'entreprise d'essayer d'acheter la paix syndicale à une époque où elle se livrait à une réorganisation d'envergure.

Conclusions

La question des conséquences de l'entente après sa mise en œuvre n'est pas abordée dans l'article.

7. BMW Regensburg - Réorganisation des postes de travail (EIRR 197, juin 1990)

Thème

Les postes de travail de l'usine BMW de Regensburg, l'une des plus modernes d'Europe, ont été réorganisés en 1987. En vertu de la réorganisation, les travailleurs manuels font maintenant leurs quarts en alternance et par roulement, et le personnel d'administration et de gestion a un horaire variable. Le modèle adopté a compensé par une organisation de l'horaire permettant d'augmenter la durée d'exploitation de l'usine les inconvénients du point de vue des coûts et de la concurrence résultant d'une réduction de la durée du travail.

Contexte

Selon la direction de BMW, la réorganisation des postes de travail devait permettre une meilleure utilisation d'installations et de matériel coûteux en même temps que la durée du travail était progressivement réduite. Voici les points saillants de la réorganisation :

travailleurs manuels

- postes de 9 heures et semaine moyenne de travail de 33 heures;
- durée hebdomadaire d'exploitation de l'usine de 99 heures en 6 jours ouvrables, avec deux postes du lundi au vendredi et un poste le samedi;
- alternance des premiers et des derniers postes de la journée et des journées de la semaine entre trois groupes d'ouvriers;
- chaque employé dispose d'une plage de 5 journées de congé tous les mois, mais doit aussi travailler un samedi sur trois;
- toutes les trois semaines d'un cycle, les ouvriers ont une semaine de travail de 3 jours;
- les ouvriers doivent faire un poste «compensatoire» toutes les 4 semaines (11 fois par an) pendant une journée normale de congé;
- de plus, la période de fermeture d'été de 3 semaines pour fins de réparation et de maintenance a été abandonnée, et les machines ne sont plus arrêtées à l'heure des pauses et des repas grâce à l'utilisation de pauses variables et de travailleurs polyvalents ayant reçu une formation pour remplir toutes les fonctions d'une équipe de travail;

personnel d'administration et de gestion

- horaire variable ayant une amplitude de 6 h 30 à 18 h et comportant une plage fixe de 8 h 30 à 14 h 30 au cours de laquelle tous les employés doivent être présents;
- répartition sur 6 jours de l'horaire de travail et présence obligatoire de 10 % du personnel le samedi;
- possibilité pour les employés de travailler jusqu'à 10 jours en 2 semaines.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Selon l'entreprise, la réorganisation des postes a notamment présenté les avantages suivants :

- augmentation de la production de 35 %;

- augmentation de l'effectif de 2 418 à 3 300 travailleurs (création de 900 emplois);
- faible niveau d'absentéisme, même le samedi;
- maintien d'une production d'excellente qualité;
- réaction favorable des travailleurs et de la direction au nouveau système.

Les problèmes suivants ont également été relevés dans l'étude :

- problèmes de communication entre la direction et les travailleurs à cause de l'alternance des postes et des longs blocs de congés;
- difficultés à amener les travailleurs à prendre congé les jours fériés en raison de la semaine de 4 jours;
- problèmes rencontrés par les travailleurs qui souhaitent suivre des cours le samedi;
- IG Metall (le syndicat principal) s'est opposé à l'adoption d'un horaire variable englobant le samedi; toutefois le syndicat local a accepté d'adhérer au nouvel horaire, principalement parce que les conditions locales du marché du travail rendaient particulièrement intéressants les emplois créés en vertu du nouveau régime.

Conclusions

L'entreprise et IG Metall contestent leurs déclarations mutuelles au sujet des répercussions du nouveau régime de travail.

8. BMW - Nouvelles conditions de rémunération et de travail (EIRR 271, août 1996)

Thème

Pour donner suite aux changements apportés à l'horaire et à l'organisation du travail, BMW a institué de nouvelles politiques de personnel en vue d'améliorer le rendement de ses travailleurs. L'entreprise a élaboré un nouveau régime de rémunération fondée sur le rendement et accru le recours à l'horaire variable dans sa stratégie.

Contexte

Au moment où l'horaire de travail commençait à être réduit en Allemagne dans les années 80, les entreprises ont dû faire face à une concurrence mondiale accrue et à des problèmes de surcapacité. Elles ont donc cherché à augmenter leur productivité et à être plus efficientes par des réductions de coût et un

accroissement du rendement des travailleurs. Après avoir adopté un horaire variable, BMW a institué un nouveau mode d'organisation du travail s'appuyant sur des équipes. Cette mesure a été complétée par l'adoption d'un régime de rémunération fondée sur le rendement, tant pour les ouvriers de la production que pour les employés de l'administration.

L'entreprise et les représentants des travailleurs ont dû négocier pendant près de six mois pour parvenir à une entente.

Les travailleurs ont été groupés en unités organisationnelles autogérées de 8 à 15 personnes disposant d'une large autonomie. Les membres des équipes décident des responsabilités de chacun et du roulement des emplois. Chaque équipe élit un porte-parole qui coordonne les activités et représente le groupe auprès de l'entreprise. La supervision directe est l'affaire du groupe; le superviseur s'occupe de questions de discipline et d'affaires techniques, propose des objectifs, etc.

La direction espère obtenir avec la nouvelle organisation du travail une augmentation de productivité de 4 %, et non de 2 %, comme c'est le cas généralement.

La nouvelle structure de rémunération met l'accent sur la qualité et la contribution de chacun au rendement du groupe. Un régime de primes s'appuyant sur des objectifs de rendement a été institué à l'intention des travailleurs de la production. La rémunération de base est fondée sur le salaire minimum dans le secteur plus un supplément BMW de 10 %. Une prime supplémentaire de 25 % est offerte si les quotas sont atteints. Des suppléments individuels sont versés si une personne contribue aux résultats du groupe. Les attentes et les objectifs sont examinés par les travailleurs et les superviseurs. Des primes spéciales sont également offertes à ceux qui apportent une contribution particulière à l'amélioration de la production.

L'horaire variable permet aux travailleurs de la production d'accumuler des heures après avoir fait un nombre d'heures fixe (sans que l'entreprise ait à payer d'heures supplémentaires) et d'utiliser ces heures pour prendre congé quand la demande fléchit. Ces heures de réserve peuvent être accumulées pendant plusieurs années.

En échange, l'entreprise a donné aux travailleurs des garanties de sécurité d'emploi. Pendant la récession de 1993, il n'y a pas eu de suppressions d'emplois, et des travailleurs supplémentaires ont été employés en 1994 et 1995.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

La nouvelle organisation du travail et le nouveau régime de rémunération sont vus comme des éléments indispensables du maintien de la position de l'entreprise dans le marché mondial. Les nouvelles mesures visent à accroître la qualité de la production et à donner plus de souplesse à la dotation et, conséquemment, à conserver les emplois.

Les coûts de dotation de l'entreprise ont diminué dans la mesure où BMW dispose maintenant d'un noyau de travailleurs expérimentés pour faire face à un accroissement de la demande sans avoir à supporter constamment des coûts de personnel maximaux.

IG Metall a accueilli favorablement la sécurité d'emploi résultant de l'horaire variable. La souplesse d'établissement de l'horaire de travail a également permis aux travailleurs de s'adonner à des activités éducatives et récréatives.

Conclusions

La nouvelle organisation du travail née des pressions de la concurrence et du marché a été convenue par les représentants des travailleurs et de la direction. Elle a donné lieu à des transformations notables des régimes de production et de rémunération.

9. Nouvelle politique de relations industrielles chez Renault (EIRR 194, mars 1990)

Thème

Après un an et demi de négociations, Renault et 5 des 6 confédérations syndicales représentant ses travailleurs ont signé, en décembre 1989, une convention collective comportant d'importantes modifications qui devaient assurer la relance de l'entreprise et lui permettre de soutenir la concurrence internationale.

Contexte

Face à un accroissement de la concurrence mondiale, Renault a entrepris de faire d'importants changements au début des années 90. L'entreprise prévoyait faire passer son effectif de 70 000 travailleurs à 45 000 en quelques années, ce qui signifiait la fermeture d'une usine à Billancourt, l'établissement d'un troisième poste de travail aux usines de Flins qui devait donner à Renault une plus grande

latitude de dotation et d'utilisation des installations, et la conclusion d'une nouvelle entente avec les principaux syndicats.

Les principaux points de l'entente étaient les suivants :

- modification du plan de transformation de l'entreprise de manière à donner plus de temps aux travailleurs pour acquérir de nouvelles compétences et amélioration parallèle des plans de formation de l'entreprise;
- régime de perfectionnement professionnel comportant des schémas de carrière structurés pour les nouveaux employés, des mesures d'évaluation et d'orientation professionnelle, de meilleures communications avec les travailleurs au sujet des possibilités d'emploi dans l'entreprise, une amélioration du régime de réaffectation et une aide au redéploiement à l'extérieur;
- «professionnalisation» des travailleurs subalternes grâce à des programmes de requalification et de recyclage;
- nouvelle organisation du travail s'appuyant sur des équipes polyvalentes et une structure organisationnelle simplifiée;
- nouvel aménagement de l'horaire (travail 24 heures par jour, travail continu pour raisons économiques, modification de la répartition quotidienne des heures de travail, roulement des jours de repos hebdomadaires, etc.) et création d'un comité technique mixte chargé d'étudier l'aménagement de l'horaire de travail;
- meilleure coopération en matière de santé et de sécurité;
- création d'une nouvelle structure professionnelle autorisant des transferts entre des schémas de carrière et réduction des niveaux de supervision;
- application du régime de rémunération des cadres supérieurs (salaire annuel plus «prime de rendement» pouvant atteindre 15 %) au personnel technique et aux cols blancs;
- reconduction du régime de partage des bénéfices fondé sur les résultats financiers de l'entreprise et le rendement de chaque usine.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

L'étude ne fait pas état des répercussions des changements.

Conclusions

Même si l'étude ne comporte pas de conclusion, les changements adoptés par Renault l'ont été en réaction aux pressions de la concurrence.

Données récentes sur Renault (EIRR 278, avril 1997)

Au printemps de 1997, Renault s'est trouvée au centre d'une controverse quand la direction a décidé de fermer son usine belge – qui était fortement syndiquée et qui bénéficiait d'un bon climat de travail – sans même en avoir informé le syndicat au préalable. L'usine était réputée pour sa main-d'œuvre souple, sa productivité élevée et son climat de relations de travail stable. La presse internationale a fait état des manifestations qui ont été organisées dans plusieurs pays d'Europe où Renault a des installations. Le cas de Renault a servi à rappeler que les conditions et les pratiques de gestion peuvent évoluer de façon notable. Même les milieux de travail où des innovations ont été adoptées et où le climat des relations industrielles est stable peuvent être touchés par des facteurs externes.

10. Waterford Crystal (EIRR 187, août 1989, et 239, décembre 1993)

Thème

Grande entreprise d'Irlande, la Waterford Crystal s'est engagée dans un programme radical de réduction de coûts, pour relancer son assise manufacturière en République d'Irlande, déficitaire depuis des années. Le programme a comporté une série d'étapes s'étendant sur une dizaine d'années.

Contexte

La Waterford Crystal a connu, du milieu des années 60 au milieu des années 80, des succès économiques qui lui ont permis d'augmenter la rémunération de ses travailleurs. Toutefois, le régime de rémunération à la pièce a fait que la production de certains produits ne satisfaisait pas toujours la demande. Quand la récession a frappé, les hausses salariales et la forte proportion de travailleurs se trouvant à la fin du programme d'apprentissage n'étaient plus viables. Des changements importants ont commencé à être faits, et l'entreprise et le syndicat ont conclu de nouvelles ententes.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Suite à l'échec d'un important plan de rationalisation qui s'est traduit par des pertes considérables pour l'entreprise et l'abandon volontaire de 1 000 postes excédentaires de travailleurs qualifiés, la Waterford Crystal et l'Amalgamated Transport and General Workers' Union (ATGWU) sont parvenus à une entente,

en 1989, sur un régime de partage des bénéfices qui prévoyait un gel initial de la rémunération et un programme de rémunération fondée sur les bénéfices si l'entreprise ne redevenait pas rentable. Selon le régime de participation aux bénéfices, l'entreprise donnerait 5 % de ses bénéfices aux travailleurs sous forme d'options d'achat d'actions, en espèces ou en contribuant au régime de retraite dès qu'elle serait redevenue rentable.

Dans le cadre du plan général de restructuration, le syndicat a également accepté des accroissements de productivité et de nouveaux contrôles de la qualité. Il a également été convenu qu'un comité mixte se chargerait de contrôler la qualité des produits et le service à la clientèle. Le marketing, la production, le rendement, les nouvelles technologies, la planification du personnel, les résultats financiers et les prévisions financières seraient par ailleurs examinés par un conseil mixte formé de représentants de la direction de l'entreprise et des travailleurs. L'ATGWU a prévu instituer à l'intention de ses membres un programme d'initiation à l'actionnariat et cherchait des moyens de grouper les dividendes pour en faciliter le paiement.

En 1990, la Waterford Crystal a été frappée par la première grève de son histoire. La grève a duré 14 semaines et s'est terminée par des concessions salariales. Elle a laissé les travailleurs démoralisés et les communications au sein de l'usine en piètre état. La plupart des travailleurs ont repris le travail en sous-temps (ce qu'avaient permis les nouvelles technologies adoptées en 1987 pour augmenter la production). De plus, l'entreprise a commencé à produire dans d'autres installations une nouvelle gramme de produits qui concurrençait sa gamme standard d'articles de cristallerie et à faire fabriquer à l'étranger certains articles standard.

En 1992, l'entreprise a proposé aux syndicats un programme de réduction des coûts comportant l'élimination de 500 emplois excédentaires, des compressions salariales de 15 % à 20 %, des modifications des régimes de participation aux bénéfices et de primes, la sous-traitance d'activités non essentielles et une clause de «paix industrielle» de 5 ans. Le conseil d'administration était prêt à faire fabriquer à l'extérieur un volume croissant de produits si ces demandes n'étaient pas satisfaites.

La direction a lancé une campagne de communication pour faire accepter ses demandes par les travailleurs. Les demandes ont été rejetées par les travailleurs, et on a fait appel aux services de conciliation de la commission des relations de travail. Les propositions de la commission ont aussi été rejetées par les travailleurs. Enfin, les recommandations du tribunal du travail, qui comportaient un certain nombre de concessions en faveur des travailleurs, ont été acceptées. Au nombre de ces concessions figuraient un moratoire de 12 mois sur l'approvisionnement à l'extérieur, le paiement d'une prime unique en fonction des bénéfices, une amélioration des prestations d'invalidité et des

conditions spéciales à l'intention des travailleurs de métier réaffectés à des emplois spécialisés.

Une fois que l'entente a été conclue, on a dit que le directeur du personnel de l'entreprise s'apprêtait à «instituer un contrat social». Un groupe de travail patronal-syndical a été créé et chargé d'examiner les marges bénéficiaires de l'entreprise à l'égard de ses sources d'approvisionnement à l'extérieur actuelles et éventuelles. Le syndicat se montrait inquiet de l'avenir, craignant des pertes d'emploi au moment de l'introduction de nouvelles technologies.

Conclusions

Selon l'étude, la nouvelle équipe de gestion a grandement aidé l'entreprise à obtenir des changements importants, après la période de gestion axée sur le produit qui avait marqué les années 70 et 1980. Il est également noté que l'attitude du tribunal du travail dans l'exercice de ses fonctions a permis à l'entreprise d'obtenir plus facilement l'accord du syndicat.

11. Adam Opel AG (EIRR 187, août 1989)

Thème

L'Adam Opel AG, filiale de la General Motors Corporation, a conclu avec le comité d'entreprise sa première entente de prolongation de la durée de fonctionnement des machines dans ses usines d'Allemagne de l'Ouest en 1988.

Contexte

Opel est l'un des principaux fabricants de véhicules automobiles d'Allemagne de l'Ouest; en 1988, l'entreprise produisait plus de 20 % des automobiles du pays. Les mesures décidées par Opel s'intégraient à la stratégie générale de GM d'augmenter sa capacité de 16 % en deux ans pour répondre à l'accroissement de la demande sans construire de nouvelles usines, ce qui donnait à l'entreprise une plus grande marge de manœuvre pour réagir aux fluctuations de la demande.

L'entreprise avait également comme objectif de réduire ses coûts unitaires de main-d'œuvre et de devenir plus compétitive. À cette époque, l'Allemagne de l'Ouest avait les coûts de main-d'œuvre les plus élevés du monde dans le domaine de la production automobile, et la durée de travail des ouvrier allemands était bien inférieure à celle des principaux concurrents.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Les ententes autorisaient principalement la direction de l'usine de Kaiserslautern à faire tourner les nouvelles machines pendant un maximum de 139,5 heures par semaine, avec trois postes de 8 heures par jour du lundi au vendredi, deux postes de 6 heures le samedi et un poste de 7,5 heures commençant le dimanche soir et se terminant le lundi matin. À Bochum et Russelsheim, des postes analogues ont permis de porter la durée d'utilisation des machines à 136 heures par semaine.

Pour réduire les goulets de production, des ouvriers de production polyvalents font marcher les machines à l'heure des pauses et des repas.

En 1989, une entente conclue entre la IG Metall et les employeurs du secteur a réduit la semaine normale de travail à 37 heures. Les travailleurs d'Opel ont donc eu droit à des congés de poste, pour compenser leurs plus longues heures de travail. Des primes ont été versées pour le travail de fin de semaine.

Le président du comité d'entreprise de Bochum a affirmé que la direction avait forcé le comité d'entreprise à accepter le nouvel horaire de travail en laissant entendre qu'un refus pourrait amener l'entreprise à repenser sa décision de moderniser l'équipement de l'usine, ce qui risquait de menacer des emplois. Ailleurs, des représentants syndicaux se sont également montrés inquiets de ce que des décisions en matière d'investissement étaient liées à la conclusion d'ententes sur les horaires de travail.

Les syndicats et les comités d'entreprise se sont également montrés préoccupés de ce que la direction d'Opel fasse jouer des usines les unes contre les autres. IG Metall estimait que l'introduction du travail le samedi menaçait l'une des priorités du syndicat, la fin de semaine de congé. Le syndicat craignait également que cela mène à une surcapacité et menace des emplois.

GM a nié l'existence d'une telle stratégie.

Conclusions

Opel s'est montrée intéressée à instituer un horaire de travail flexible en raison de l'accroissement de la demande, pour faire face aux pressions de la concurrence et parce qu'elle ne voulait pas investir dans la construction de nouvelles installations. Les représentants syndicaux ont eu des réactions diverses à l'égard des nouvelles mesures.

12. Analog Devices, Limerick (Irlande) (EIRR 270, juillet 1996)

Thème

L'Analog Devices est une entreprise qui appartient à des intérêts américains fabriquant des circuits intégrés à haute performance qui possède des installations aux États-Unis, en Irlande, au Japon, à Taiwan et aux Philippines. L'établissement de Limerick est le seul à être syndiqué, ce qui témoigne du niveau de syndicalisation de l'Irlande. La nature des relations patronales-syndicales à Limerick a joué un rôle important dans l'adoption de mesures de flexibilité en milieu de travail.

Contexte

Depuis la création de l'entreprise en 1976, la direction a toujours prévu, dans la convention collective, que les employés ne devaient être représentés que par un seul syndicat. L'effectif est passé depuis de 50 à plus de 1 100 travailleurs. L'entreprise joue un rôle important en matière de conception de produits et de marketing à l'échelle internationale.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Obligée de réagir rapidement à l'évolution du marché, la direction a insisté sur sa capacité de modifier rapidement la nature du travail et les responsabilités des travailleurs. Cette flexibilité des travailleurs a fait qu'on a accordé une large place à la formation et à la gestion de la qualité totale. Les employés ont tous des responsabilités professionnelles quotidiennes/régulières et doivent améliorer leurs méthodes pour faire face aux problèmes qui se présentent et aux aléas de la production.

Comme l'usine de Limerick est en concurrence avec d'autres installations non syndiquées de l'Analog Devices, la flexibilité des employés était essentielle. L'entreprise a en conséquence institué un régime de travail en équipe et un nouveau programme de formation. Elle utilise aussi de nouveaux outils de sélection dans le recrutement.

Conclusions

Deux conclusions sont tirées de l'étude : premièrement, les pratiques en vigueur à Limerick sont issues d'influences propres à l'entreprise et propres au pays; et, deuxièmement, l'établissement de bonnes relations patronales-syndicales

depuis le départ a permis à l'entreprise de s'adapter et de faire face au changement et aux défis.

13. Bremer Landesbank et horaire variable (EIRR 230, mars 1993)

Thème

La Bremer Landesbank a adopté une nouvelle forme d'horaire variable dans laquelle la présence obligatoire d'un employé est remplacée par le concept de la prestation de services par le groupe de travail.

Contexte

La Bremer Landesbank est la plus grande banque de la région côtière du nord-ouest de l'Allemagne. Le taux de syndicalisation de l'effectif est d'environ 10 % à 15 %. En 1993, 48 % de l'effectif était de sexe féminin, et la moyenne d'âge des employés était de 41 ans.

En Allemagne, l'horaire variable comporte partout une plage fixe pendant laquelle tous doivent être présents et des plages mobiles où les travailleurs peuvent choisir leur heure d'arrivée et de départ. Dans ce cas, la direction a retenu une nouvelle forme d'horaire variable, tant pour répondre aux exigences du service – compte tenu de réductions successives de la durée du travail – que pour répondre aux attentes des employés, qui souhaitaient disposer de plus de liberté et de responsabilité dans l'établissement de leur horaire.

Le conseil du personnel avait le droit de participer à l'établissement de l'horaire de travail. On l'a donc associé dès le départ à l'aménagement du nouveau système. Les négociations ont révélé que le conseil du personnel et la direction avaient des vues quelque peu différentes. Le conseil du personnel voulait que le temps-cadre commence à 7 h, et la direction, à 7 h 30. Le conseil du personnel voulait maintenir la pratique d'une demi-heure supplémentaire de pause non enregistrée, tandis que la direction voulait qu'il soit tenu compte de toutes les pauses.

En vertu du nouveau système, le temps-cadre va de 7 h 30 à 18 h 30, mais il peut varier selon les services. Ainsi, les groupes «autonomes» ont des heures de travail différentes compte tenu des services qu'ils ont à offrir (transactions avec l'étranger, p. ex.). Les groupes proposent leur propre plage fixe et ont ensuite la responsabilité de voir à ce que le travail soit fait et à ce que les services requis soient assurés.

L'écart entre les heures excédentaires et déficitaires prévues au contrat et les heures effectivement travaillées peut varier considérablement. Le personnel est libre de fixer l'heure des pauses, dans certaines limites.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Dix-huit mois après l'entrée en vigueur du nouveau régime, la direction et les employés se montraient extrêmement satisfaits. L'accès des clients aux services bancaires, en particulier, avait pu être amélioré.

Conclusions

L'innovation en matière d'horaires variables peut répondre aux besoins des employés et améliorer la qualité des services.

14. Telecom Italia - Pertes d'emploi et excédents de personnel (EIRR 261, octobre 1995)

Thème

Face à d'importants excédents de personnel, la Telecom Italia et ses syndicats ont conclu une entente novatrice à l'égard des excédents de personnel et du travail flexible.

Contexte

Groupe national des télécommunications italiennes, la Telecom Italia doit être privatisée. L'effectif de 96 700 travailleurs devait être réduit de 12 000 travailleurs, près de 10 000 emplois devant être retranchés en deux ans. La compagnie supportait à elle seule le coût de ces excédents de personnel, et de nouvelles technologies devaient répondre à beaucoup de nouveaux besoins.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

En vertu de l'entente conclue entre l'entreprise et les syndicats, les travailleurs ayant de longs états de service seront invités à démissionner, et un ensemble bonifié de mesures de départ leur sera offert. La surdotation et la sous-dotation

observées dans certains secteurs seront corrigées par des moyens technologiques de réacheminement des appels. Les travailleurs seront attirés vers des régions moins populaires au moyen de primes.

Les travailleurs excédentaires auront la possibilité d'ouvrir une concession de la Telecom pour y vendre des produits de la Telecom, avec l'aide de la Telecom (paiements forfaitaires, formation, etc.).

Le télétravail a été proposé à titre volontaire. Selon la législation italienne du travail, il est illégal d'utiliser du matériel audiovisuel ou des moyens similaires pour superviser et contrôler l'activité d'un travailleur à distance. L'entreprise a donc eu recours à une méthode novatrice de contrôle indirect dans laquelle une lumière s'allume quand un opérateur est au travail – c'est d'ailleurs cette méthode qui est utilisée pour les opérateurs qui ne travaillent pas à domicile. Les travailleurs qui acceptent de travailler à distance peuvent demander d'être réintégrés à un bureau après 3 ans.

Conclusions

Il est observé que les syndicats sont généralement opposés au télétravail, y voyant un premier pas vers le renvoi ou l'introduction du travail à la pièce. Apparemment, toutefois, les syndicats sont plus ouverts au télétravail quand cette solution est proposée à titre expérimental et volontaire.

15. BP Exploration et participation aux bénéfices (EIRR 269, juin 1996)

Thème

Grande entreprise britannique d'exploration et de production pétrolières, la BP Exploration a institué un régime de participation en équipe aux bénéfices pour établir un rapport plus étroit entre le travail en équipe, la productivité et la rémunération.

Contexte

La BP Exploration est une filiale de la British Petroleum (BP), qui est la troisième pétrolière en importance au monde. Elle s'occupe d'exploration pétrolière et gazière. L'entreprise tire le gros de son pétrole de la mer du Nord. BP Exploration emploie environ 7 000 personnes partout au monde, dont environ 2 500 dans ses sites d'exploitation de la mer du Nord, du Dorset et de la Norvège.

Les mesures prises par la BP Exploration faisaient partie d'une stratégie globale d'amélioration des résultats de l'entreprise. Au début des années 90, la

structure de gestion centralisée a été remplacée par une structure s'appuyant sur les installations (pétrole ou gaz), ce qui devait responsabiliser davantage la direction et donner un sens plus précis des objectifs de l'entreprise aux employés. L'entreprise a décidé de revoir sa stratégie de rétribution en vertu de laquelle les employés recevaient i) une augmentation de salaire annuelle; ii) une prime de rendement générale fondée sur les résultats du groupe BP; et iii) des primes annuelles individuelles ou d'équipe calculées en fonction du rendement des travailleurs ou des équipes et payées à même un fond équivalent à 1 % des salaires. L'examen ayant révélé que le régime actuel ne favorisait pas le travail en équipe, la direction a décidé de le modifier.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

L'entreprise était consciente de ce qu'elle avait intérêt à intégrer à sa stratégie générale un régime de participation aux bénéfices assorti de règles et de buts clairs. Le premier essai, qui devait durer cinq mois, a touché une équipe d'environ 150 personnes travaillant en mer du Nord. Les résultats ont été encourageants : niveau élevé de participation, d'engagement et de réussite des travailleurs, les prévisions de l'entreprise ayant toutes été dépassées, et une prime de 3 % à 4 % du salaire de base de 1992 ayant été versée aux travailleurs.

BP Exploration a ensuite étendu le régime de participation aux bénéfices au reste de son effectif en mer du Nord. En 1993, le programme touchait quelque 2 500 travailleurs de 17 installations. Le programme comportait deux niveaux :

- 45 % des employés étaient couverts par un régime général comportant un ensemble d'objectifs de rendement pour toute l'entreprise;
- les 55 % restants du personnel étaient couverts par des régimes spéciaux en vertu desquels les travailleurs étaient récompensés en fonction du rendement des équipes de l'installation où ils travaillaient.

On a donc remplacé les primes individuelles de l'ancien système de rémunération par des primes d'équipe liées à la réalisation des objectifs de rendement de 1993. Des primes de rendement exceptionnel ont également été prévues pour les cas de dépassement des objectifs. Les premiers paiements de participation aux bénéfices ont été de l'ordre de 3 % à 13 %, la moyenne s'établissant à 7 %.

Les nouveaux régimes ont été bien accueillis par la direction et les travailleurs. Toutefois, de nombreux travailleurs étaient incapables de dire quelle avait été l'influence du nouveau régime sur leur rémunération et leur productivité. Les plus importants changements d'attitude ont été observés chez les travailleurs

couverts par des régimes spéciaux, le lien entre la rémunération et la productivité étant dans ce cas plus net.

L'entreprise a donc revu les régimes en 1994 et adopté les modifications suivantes :

- simplification et uniformisation des régimes;
- participation des travailleurs à l'élaboration des régimes;
- augmentation du nombre de régimes spéciaux;
- diffusion par la direction de plus de renseignements sur les liens entre les résultats de l'entreprise et la participation aux bénéfices;
- participation accrue des travailleurs par la création de groupes de réflexion et l'organisation d'examens réguliers;
- organisation de campagnes de réduction des coûts pour renforcer les liens.

En vertu du nouveau régime, les travailleurs ne devaient plus seulement atteindre les objectifs de la compagnie, mais les dépasser pour participer aux bénéfices. Soixante pour cent des travailleurs étaient couverts par des régimes spéciaux, et seulement 40 % étaient couverts par le régime général. Les trois éléments du régime de rémunération des travailleurs de 1994 étaient les suivants :

i) salaire de base pour un rendement correspondant au plan de l'entreprise;

ii) primes d'équipe pour un rendement excédant le plan;

iii) récompenses ponctuelles de contribution exceptionnelle (collective ou individuelle).

Les prix du pétrole ayant été bons en 1994, les travailleurs ont reçu une prime de participation aux bénéfices équivalant à 5 % du salaire de base. De plus, 1 800 travailleurs des 17 installations ont reçu des primes supplémentaires de production et de sécurité qui, ajoutées à l'augmentation de 5 % du salaire de base, ont porté les paiements moyens de participation aux bénéfices à 13,7 % du salaire de base.

S'appuyant sur une étude des résultats de 1994, l'entreprise a jugé que les travailleurs appuyaient le régime de participation aux bénéfices. On a également constaté que les travailleurs étaient plus préoccupés par les objectifs de rendement qu'ils étaient en mesure d'influencer et qui étaient fixés localement. Dans la conception du programme de 1995, on a donc retenu les critères suivants :

- accent mis sur les aspects clés du contrat de rendement
- prime versée uniquement si les objectifs de rendement sont dépassés

- définition d'un indicateur de paiement de primes
- diffusion accrue de renseignements sur le prix du pétrole et les mouvements de trésorerie
- utilisation de mesures de sécurité dûment pondérées dans l'établissement des objectifs
- plans liés aux résultats de la filiale

Dans le programme de 1995, la quasi-totalité des travailleurs (95 %) sont couverts par des régimes spéciaux. Les primes de participation aux bénéfices peuvent atteindre 15 % du salaire de base d'un travailleur.

Conclusions

La BP continue d'examiner et de réviser ses programmes de participation aux bénéfices. En 1996, la majorité des régimes de rémunération variable offerts par l'entreprise à ses travailleurs partout au monde seront fondés sur des primes d'équipe. La direction estime que la participation aux bénéfices a joué un rôle important en créant une culture dans laquelle le lien entre la rémunération et le rendement est visible; elle croit en outre que l'idée d'associer la direction et le personnel à la conception du régime a été profitable.

16. INI/TENEO - Le secteur public espagnol de la métallurgie modernise ses relations industrielles (EIRR 243, avril 1994)

Thème

Les modifications apportées aux régimes des relations industrielles d'INI/TENEO, entreprises publiques de métallurgie d'Espagne, fournissent un exemple de mesures que peut prendre un secteur ou une branche pour appuyer des améliorations de flexibilité et de productivité en milieu de travail. L'entente conclue dans ce cas a mené à des réformes notables dans des domaines comme le règlement des différends, les catégorie d'emploi, la flexibilité de la main-d'œuvre et la participation en milieu de travail.

Contexte

En 1993, INI/TENEO, la fédération des ouvriers de la métallurgie et des confédérations syndicales sont parvenues à une entente après un an et demi de négociation. L'entente s'appliquait à des entreprises publiques de plusieurs domaines : fer et acier, construction navale, génie aéronautique, aluminium et

matériel de défense. Ces secteurs avaient dû récemment procéder à d'importantes compressions d'effectifs et ils étaient déficitaires.

L'entente remplaçait une ordonnance de 1970 couvrant les entreprises publiques du secteur de la métallurgie. L'ordonnance demeurait néanmoins en vigueur pour les entreprises privées du secteur.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

L'entente poursuivait les objectifs suivants :

- améliorer la compétitivité du secteur grâce à un accroissement de la productivité, à une meilleure utilisation de la capacité de production et du temps de travail, et à un accroissement de la flexibilité professionnelle;
- instituer un dialogue permanent entre les parties par une plus grande participation des syndicats et la création d'un comité sectoriel chargé d'interpréter l'entente et d'analyser et de suivre les développements du secteur;
- faire en sorte que les gains des travailleurs et la compétitivité économique du secteur soient «compatibles»;
- maintenir les niveaux d'emploi pendant la restructuration.

Les principales caractéristiques de l'entente étaient les suivantes :

- nouveau mécanisme de règlement des différends individuels et collectifs sans intervention des tribunaux du travail par la création de comités d'entreprise mixtes et le recours à des arbitres indépendants;
- assouplissement des conditions de rapport des employeurs aux autorités syndicales, le délai de présentation aux autorités d'une demande de modification d'effectif étant réduit;
- réduction de 5 à 3 le nombre de groupes professionnels et remplacement de 150 catégories professionnelles par 5 grands niveaux;
- accroissement de la flexibilité verticale et horizontale d'affectation des travailleurs;
- accroissement de la période d'exploitation des usines, après consultation des représentants des travailleurs, les différends étant réglés en vertu du nouveau mécanisme de règlement des différends;
- accroissement de la participation des travailleurs au conseil d'administration des entreprises publiques par une réduction du seuil de participation syndicale, qui est passé de 1 000 à 500 travailleurs;
- création d'un comité d'information et de supervision;

- hausse de salaire de 4 % (augmentation supérieure à celle qui avait été proposée par le gouvernement pour les entreprises publiques).

Conclusions

Selon les auteurs de l'étude, les syndicats associés aux négociations ont estimé que l'entente fournirait une réponse à la crise économique qui permettrait d'instituer un cadre uniforme de négociation au niveau des provinces et des entreprises. Il appert, cependant, que l'entente a donné lieu à des conflits internes, certains ayant soutenu que les syndicats avaient accepté des concessions excessives.

Les employeurs auraient vu dans l'entente un «exercice de confiance mutuelle». Toutefois, les entreprises métallurgiques du secteur privé s'inquiétaient de certains des aspects de l'entente.

17. SmithKline Beecham, réorganisation en France (EIRR 265, février 1996)

Thème

La SmithKline Beecham s'est engagée dans une réorganisation en profondeur de ses activités mondiales. En 1993, elle a lancé un programme de «changement de culture» axé sur l'«autonomie des travailleurs» devant mener à une amélioration continue. Cette étude résume l'expérience de l'usine manufacturière de Mayenne, en France.

Contexte

Ce programme faisait suite à des efforts antérieurs de la SmithKline Beecham à Mayenne dans des domaines comme la flexibilité de la main-d'œuvre, la déstratification de la pyramide hiérarchique et la création de cercles de la qualité. L'usine était reconnue pour la qualité des relations patronales-syndicales, chose peu courante en France selon les auteurs de l'étude. Selon la direction, cela tenait aux pratiques de consultation et d'échange de l'usine et à la continuité du leadership syndical.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Le «plan directeur industriel» adopté pour la période 1994-1997 visait trois objectifs principaux :

- production de produits stratégiques en fonction d'un cycle de 24 heures;
- mise en place d'un système de contrôle de la production entièrement informatisé;
- obtention du certificat d'analyse de la qualité et fin de la production par lots.

La réalisation du plan supposait des changements dans cinq domaines clés : technologies et procédés; stratégie industrielle; qualité et prévention; technologie de l'information et traitement des données; ressources humaines et organisation. Selon le plan, les changements requis dans ce dernier domaine étaient les plus délicats à obtenir.

Les plans en cette matière comportaient la conclusion d'ententes au niveau du comité d'entreprise sur les cycles de travail flexible ainsi que l'enrichissement des tâches et le perfectionnement professionnel.

En 1995, l'entreprise avait réussi à hausser le niveau de formation de ses travailleurs. Des travailleurs interrogés ont révélé que :

- les travailleurs étaient généralement ouverts au changement technologique;
- la déstratification de la pyramide hiérarchique n'avait apparemment pas eu d'effet marqué sur l'organisation quotidienne du travail;
- les travailleurs attendaient toujours de la direction des solutions aux problèmes, même si le travail se faisait en équipe.

Conclusions

Selon l'étude de l'expérience de la SmithKline Beecham, les facteurs clés de réussite d'un changement sont les suivants :

- partir de bonnes relations patronales-syndicales;
- progresser petit à petit;
- veiller à ce que la direction ait des attentes réalistes;
- doubler les changements organisationnels de changements complémentaires au chapitre des relations de travail.

18. Entente sur la participation des employés de Zanussi (EIRR 217, février 1992)

Thème

La Zanussi, filiale d'Electrolux, et ses syndicats ont signé en octobre 1991 une entente qui était la première à prévoir la participation des travailleurs à une importante entreprise privée d'Italie.

Contexte

Contrairement à de nombreux autres pays d'Europe, l'Italie n'avait pas, en 1991, de législation relative à la participation des travailleurs (comité d'entreprise ou représentation au conseil d'administration). Les conventions collectives étaient la principale source de droits à l'information et de droits de consultation des syndicats du secteur privé italien.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Zanussi était le deuxième plus important groupe de construction mécanique d'Italie en 1991 et employait environ 15 000 travailleurs. L'entente de participation de trois ans a été signée par l'entreprise et ses trois syndicats, bien que l'un d'eux l'ait au départ rejetée, alléguant qu'elle risquait de porter préjudice à la négociation collective sans prévoir d'autre mécanisme mixte de prise de décisions.

L'entente prévoyait la création de comités mixtes ayant diverses attributions : consultation, recherche, expression de points de vue avant les négociations, etc. Les comités pouvaient représenter également les parties ou comporter un nombre inégal de représentants. Les comités pouvaient obtenir des conseils et des renseignements pour s'acquitter de leurs responsabilités. Tous les membres étaient tenus de traiter confidentiellement les données de l'entreprise.

Par ailleurs, les parties se donnaient la possibilité de créer divers organes mixtes spécialisés dans des questions comme l'écologie et la sécurité, la technologie, les ressources humaines, les services et les installations alimentaires, etc.

Conclusions

L'entente de la Zanussi est importante en ce qu'elle a marqué un premier pas de la part des syndicats qui voulaient s'écarter d'une ancienne approche

antagoniste pour adopter une approche plus participative. À ce titre, elle a suscité d'importants débats dans le milieu syndical.

19. Entente en matière de flexibilité entre Teldec et IG Metall (EIRR 232, mai 1993)

Thème

Une importante restructuration de Teldec nécessitait des améliorations notables de la flexibilité en milieu de travail. L'employeur et le syndicat ont négocié de nouvelles dispositions qui répondaient aux demandes des travailleurs en matière de formation et créaient des comités mixtes en milieu de travail chargés de suivre les changements apportés à l'aménagement du travail et d'informer à l'avance les travailleurs de tout changement important.

Contexte

Teldec-Press a été achetée par Warner Communications en 1988. D'importantes pertes ont convaincu la nouvelle direction de s'engager dans une réforme et une restructuration radicales. La production de disques de vinyle a été arrêtée, et l'on s'est concentré sur la production de disques compacts et de cassettes. De 1988 à 1993, l'effectif est passé de 560 à 300 travailleurs, les compressions s'étant faites sans mises à pied, principalement par retraite anticipée.

La direction de Teldec-Press a aussi cherché à négocier une entente plus flexible avec son syndicat, IG Metall, qui était lié par une entente sectorielle. Le syndicat a accepté de négocier pourvu que les conditions en vigueur à l'usine demeurent au moins égales à ce qu'elles étaient en vertu de l'entente sectorielle et que l'entreprise cherche à améliorer l'aménagement du travail par poste. Le syndicat a aussi présenté des demandes intéressant l'équité de traitement des cols bleus et des cols blancs, la formation, l'amélioration de l'organisation et de l'aménagement du travail ainsi que l'accroissement de la participation des travailleurs.

Méthodologie

(non précisée)

Résultats

Après un an de négociation, les parties ont conclu une entente qui comportait notamment :

- des garanties de formation visant à promouvoir la sécurité d'emploi, à faciliter l'adaptation des travailleurs aux changements des procédés de fabrication et de l'organisation du travail, à développer les compétences sociales, économiques et écologiques des travailleurs, et à maintenir ou à améliorer la compétence technique des travailleurs;
- le remplacement des niveaux de rémunération des cols bleus et des cols blancs par une structure de salaire simplifiée comportant 13 niveaux de salaire fondés sur les exigences des emplois et non sur des catégories professionnelles ou des titres de postes;
- une entente-cadre de conception de tâches selon laquelle les tâches et les conditions de travail devraient être fixées de manière que les exigences ne soient ni insuffisantes ni excessives, et qui comportait des mesures d'enrichissement et d'extension des tâches ainsi qu'une organisation du travail en groupe;
- une entente de participation prévoyant i) des réunions d'examen de questions intéressant la conception des tâches, l'organisation du travail, la santé et la sécurité, la charge de travail et la dotation; et ii) la notification aux travailleurs de tout changement technique ou organisationnel susceptible d'avoir une incidence sur leur emploi.

Conclusions

Un an et demi après la mise en œuvre de l'entente, les parties en étaient encore à la phase d'initiation. De nouvelles mesures de formation commençaient seulement à voir le jour. Une cinquantaine de réunions de participation avaient été tenues. Divers comités avaient été créés, mais aucun n'avait encore tenu de réunion.

La direction a attribué cette lenteur au travail considérable qu'a exigé la mise en œuvre de l'entente et à la difficulté de trouver des employés prêts à s'engager. La direction était d'avis que les conseillers avaient encore besoin de formation. Selon l'étude, le principal problème de mise en œuvre de l'entente, du point de vue de la direction, consistait à faire comprendre aux travailleurs les avantages que leur procurait la nouvelle entente.

VI. BIBLIOGRAPHIE

Beamont, P.B. et L.C. Hunter, 1991, *Competitive strategy, flexibility and selection: the case of Caledonian Paper*, Industrial Relations Journal, vol. 22 n° 3 (automne), p. 222-228.

Bélanger, Jacques, P.K. Edwards et Larry Haiven (sous la direction de), 1994, *Workplace Industrial Relations and the Global Economy Challenge*, Ithaca, New York, ILR Press.

Braverman, Harry, 1976, *Travail et capitalisme monopoliste*, Paris, Maspéro.

Burawoy, Michael, 1979, *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.

Clarke, Oliver et Greg J. Bamber, 1994, *Changing management and industrial relations in Europe: converging towards an enterprise focus?*, The International Journal of Human Resource Management 5:3, septembre, p. 633-651.

Cressey, Peter, 1993, *Kalmar and Uddevalla: The demise of Volvo as a European Icon*, New Technology, Work and Employment, vol. 8, n° 2, p. 88-90.

Daniel, W.W. et Terence Hogarth, 1990, *Worker support for technical change*, New Technology, Work and Employment, vol. 5, n° 2, p. 85-93.

Edwards, P.K., Jacques Bélanger et Larry Haiven, 1994, *Introduction: The Workplace and Regulation in Comparative Perspective*, p. 3-21, dans Workplace Industrial Relations and the Global Challenge, sous la direction de Jacques Bélanger, P.K. Edwards et Larry Haiven, 1994, Ithaca, New York, ILR Press.

European Industrial Relations Review (EIRR) (diverses années).

Ferner, Anthony et Richard Hyman, 1992, *Italy: Between Political Exchange and Micro-Corporatism*, p. 524-600, dans Industrial Relations in the New Europe, sous la direction d'Anthony Ferner et Richard Hyman, 1992, Oxford, Blackwell.

Hamblin, Heather, 1995, *Employees' Perspectives on One Dimension of Labour Flexibility: Working at a Distance* Work, Employment and Society, vol. 9, n° 3, p. 473-498.

Hughes, Glyn, 1988, *Case Study: United Kingdom Vickers PLC - Employee Communication*, p. 47-55, dans New Departures in Industrial Relations: Developments in the U.S., the U.K., and Canada, British North American Committee, 1988, Washington, D.C.:British North American Committee.

Jacobi, Otto, Berndt Keller, Walther Muller-Jentsch, 1992, *Germany: Codetermining the Future*, p. 218-269, dans Industrial Relations in the New Europe, sous la direction d'Anthony Ferner et Richard Hyman, 1992, Oxford, Blackwell.

Kjelberg, Anders, 1992, *Sweden: Can the Model Survive*, p. 88-142, dans Industrial Relations in the New Europe, sous la direction d'Anthony Ferner et Richard Hyman, Oxford, Blackwell.

Kochan, Thomas et Paul Osterman, 1994, *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership Among Labour, Management, and Government*, Boston, Mass., Harvard University Press.

Leman, Steve et Jonathan Winterton, 1991, *New technology and the re-structuring of pit-level industrial relations in the British coal industry*, New Technology, Work and Employment, vol. 6, n° 1, printemps, p. 54-64.

Levinson, Klas, 1996, *Codetermination in Sweden: From Segregation to Integration*, Economic and Industrial Democracy, vol. 17, p. 131-142.

Martin, Andrew, 1995, *Swedish Model: Demise or Reconfiguration?*, p. 263-296, dans Employment Relations in a Changing World Economy. Cambridge, sous la direction de Richard Locke, Thomas Kochan et Michael Piore, Massachusetts, MIT Press.

Mitchell, J. Clyde, 1983, *Case and Situation Analysis*, Sociological Review, n° 31, p. 187-211.

Mueller, Frank, 1992, *Flexible working practices in engine plants: evidence from the European automobile industry*, Industrial Relations Journal, vol. 23, n° 3 (automne), p. 191-204.

Muller-Jentsch, Walther et Hans Joachiam Sperling, 1995, *New technology and employee involvement in banking: A comparative view of British, German and Swedish banks*, p. 229-248, dans Organized Industrial Relations in Europe: What Future?, sous la direction de Colin Crouch et Franz Traxler, Aldershot, Avebury.

Sandberg, Ake, 1993, *Volvo human-centered work organization - the end of the road?*, New Technology, Work and Employment, vol. 8, n° 2, p. 82-87.

Shire, Karen, 1994, *Bargaining Regimes and the Social Reorganization of Production: The Case of General Motors in Austria and Germany*, p. 137-156, dans Workplace Industrial Relations and the Global Economy Challenge, sous la direction de Jacques Bélanger *et al.*, 1994, Ithaca, New York, ILR Press.

Smith, Anthony E., 1994, *New Technology and the Process of Labour Regulation: An International Perspective*, p. 157-188, dans Workplace Industrial Relations and the Global Economy Challenge, sous la direction de Jacques Bélanger *et al.*, 1994, Ithaca, New York, ILR Press.